

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Mari-Liis Rüütli

**VÄLJASUUNATUD OTSEINVESTEERINGUTE ROLL
SISSETULEVATE TEADMISTE SIIRDE KANALINA**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: teadur Priit Vahter

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2012. a.

..... õppetooli juhataja

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Otseste välisinvesteeringute ja teadmiste siirde teoreetiline käsitus.....	8
1.1 Otseste välisinvesteeringute olemus	8
1.2 Teadmised ja nende ülekande olemus	15
1.3 Otsesed välisinvesteeringud kui teadmiste siirde kanal investearingu lähteriigi ettevõtete jaoks	22
2. Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute roll teadmiste siirde kanalina .	32
2.1 Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute struktuur ja dünaamika	32
2.2 Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute roll teadmiste siirde kanalina „Välisinvestor 2006” põhjal	37
2.3 Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute roll teadmiste siirde kanalina ettevõtete juhtumianalüüside tulemuste põhjal.....	43
Kokkuvõte	58
Viidatud allikad	61
Lisad	67
Lisa 1. Intervjuu põhiküsimused.....	67
Summary	69

SISSEJUHATUS

Käesolev bakalaureusetöö käsitleb riigist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute rolli teadmiste siirde kanalina. Bakalaureusetöö teema aktuaalsus seisneb selles, et maailmamajanduses toimub välisinvesteeringute osakaalu kasv. Alates 1996. aastast hakati otseseid välisinvesteeringuid tegema ka Eestist väljapoole. Eestisse tehtud otseinvesteeringute maht ja vood on traditsioonidelt oluliselt ületanud Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringute mahtu ja voogusid. Samas on viimastel aastatel võimalik märgata Eestist väljapoole ja mujalt Eestisse tehtud otseinvesteeringute voogude tasakaalustumist. Näiteks 2009. aastal investeeriti Eestisse 1,2 miljardit eurot ja Eestist väljapoole 1,1 miljardit eurot (Maksebilanss 2011). Kuna Eestisse tehtud otseinvesteeringute maht ja vood on oluliselt ületanud Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringute mahtu ja voogusid, siis on erinevad Eesti kohta tehtud uuringud keskendunud rohkem just Eestisse tehtud otseinvesteeringutele. Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringuid on vähem uuritud, mistõttu peab töö autor oluliseks käsitleda oma töös just Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringuid.

Autori arvates on oluline uurida otseste välisinvesteeringute rolli teadmiste siirde kanalina, kuna kaasaegne tehnoloogia ja oskusteave on olulised riigi majandust arendavad tegurid. Tehnoloogia ja teadmised toetavad oluliselt ettevõtete ja ühtlasi ka kogu riigi konkurentsivõimet. Tehnoloogia ja teadmiste siiret investeeringu lähteriigist sihtriiki on teadustöodes palju uuritud, kuid teadmiste siiret välisallüksustest investeeringu lähteriigi ettevõtetesse on vähem analüüsitud.

Bakalaureusetöö autori eesmärgiks on leida käesolevas töös, milles seisnevad Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute tagajärjel toimunud teadmiste siirded välisallüksustest Eestisse. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- 1) otseste välisinvesteeringute olemuse selgitamine;

- 2) teadmiste ja nende ülekannete olemuse selgitamine;
- 3) selgitada varasemate teoreetiliste ja empiiriliste teadustööde põhjal otseste välisinvesteeringute rolli teadmiste siirde kanalina;
- 4) anda lühiülevaade Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute struktuuri ja voogude dünaamikast;
- 5) leida milles seisnevad Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute tagajärjel toimunud teadmiste siirded välisallüksustest Eestisse „Välisinvestor 2006” ja ettevõtete juhtumianalüüside tulemuste põhjal.

Bakalaureusetöö esimene peatükk sisaldab välisinvesteeringute ja teadmiste siirde teoreetilist käsitlemist ning jaguneb kolmeks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis selgitab autor otseste välisinvesteeringute mõistet ning olemust. Alapeatükk annab selge ülevaate tähtsaimatest välisinvesteeringute mõistetest. Välisinvesteeringute mõiste ja olemuse selgitamisel toetub autor põhilisel allikale „Balance of Payments Manual”. Välisinvesteeringute peamiste tegurite väljatoomisel toetub autor põhilisel J. H. Dunning’u ja R. Narula teadusartiklitele. Tegurite väljatoomisel keskendub autor põhiliselt Dunning’u eklektilise paradigmat ja eklektilist paradigmat selgitavale investeeringute arengurajale (*investment development cycle*). Teises alapeatükis selgitab autor teadmiste mõistet ning nende ülekannete olemust. Alapeatükk annab selge ülevaate teadmiste klassifikatsioonist, teadmisi iseloomustavatest omadustest, teadmiste loomise viisidest ja teadmiste ülekandmise etappidest. Kolmandas alapeatükis selgitab autor otseste välisinvesteeringute rolli teadmiste siirde kanalina. Alapeatükk selgitab otseste välisinvesteeringute olulisust teadmiste siirde kanalina, milliseid teadmisi üle kantakse ning millised tegurid mõjutavad ülekannete võimalikkust ja efektiivust. Teises ja kolmandas alapeatükis keskendub autor põhiliselt järgnevate autorite teadusartiklitele: P. Almeida, I. Argote, P. Ingram, P. J. Buckley, M. J. Carter, A. K. Gupta, V. Govindarajan, B. Kogut, U. Zander, I. Nonaka, G. Szulanski.

Bakalaureusetöö teine peatükk sisaldab Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute rolli teadmiste siirde kanalina. Peatükk jaguneb kolmeks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis kirjeldab autor lühidalt Eestis väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute struktuuri ja dünaamikat. Statistiliste andmete saamiseks kasutab autor Eesti Panga statistika väljaandeid. Teises ja kolmandas alapeatükis

analüüsib autor Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute rolli teadmiste siirde kanalina. Teises alapeatükis analüüsib autor teadmiste siirdeid Tartu Ülikooli majandusteaduskonna professor Urmas Varblase ja tema uurimisgrupi poolt läbi viidud „Välisinvestor 2006” põhjal. Teadmiste siirde väljaselgitamisel ja analüüsimisel kasutab autor tehnoloogia ja teadmiste ülekandeid puudutavate küsimuste vastuseid. Autor analüüsib küsitluste vastuseid ning leiab, millised on peamised teadmiste ülekanded välisallüksustest Eesti ettevõtetesse, kui suured need ülekanded on ning kuidas erinevad ülekanded vastavalt sellele, kas tegemist on tööstus- või teenusettevõtetega.

Kolmandas alapeatükis analüüsib autor teadmiste siirdeid välisallüksustest Eestisse enda poolt läbi viidud kolme ettevõtte juhtumianalüüside tulemuste põhjal. Juhtumianalüüside raames viis autor läbi süvaintervjuud järgmiste ettevõtetega: AS Viljandi Aken ja Uks, AS Merko Ehitus, AS Nordecon. Kuna Eestist väljapoole investeerinud ettevõtetest moodustavad suure osa teenusettevõtted, siis peab autor oluliseks käsitleda oma töös nii tööstus- kui ka teenusettevõtteid (Välisinvestor 2006). Juhtumianalüüsides käsitleb autor ühte tööstusettevõtet ja kahte teenusettevõtet. Samuti võrdleb autor enda juhtumianalüüside tulemusi „Välisinvestor 2006” üldiste tulemustega teadmiste ülekannete ja nende olulisuse osas. Autor kasutab juhtumianalüüsi, kuna Eestist väljapoole investeerinud ettevõtteid on vähe uuritud ning puudub piisavalt mahukas andmebaas antud ettevõtete teadmiste siirde indikaatorite kohta. Samuti on ka Eestist väljapoole investeerinud ettevõtete arv liiga väike, et koostada põhjalik teadmiste siirde näitajate andmebaas. Seetõttu ei ole võimalik kasutada näiteks ökonomeetrilist analüüsi. Autor kasutab juhtumianalüüsi ka sellepärast, et antud meetod omab mitmeid tugevusi ja eeliseid (Vissak 2010: 371-374; Yin 1994: 13)

Autori põhiline oma panus antud töös seisneb „Välisinvestor 2006” andmebaasi põhjal tehtud Eestist väljapoole investeerinud ettevõtete teadmiste ülekannete analüüsis välisallüksustest Eesti ettevõtetesse, kus jagatakse ettevõtted tööstus- ja teenusettevõteteks ning autori poolt läbi viidud ja analüüsitud 3 ettevõtte juhtumianalüüsil. Tööd on võimalik edasi arendada põhjalikumaks, kaasates uuringusse suurem hulk ettevõtteid. On võimalik leida, kas bakalaureusetöö autori poolt leitud järeldused kehtivad ka siis, kui kaasata uuringusse suurem hulk ettevõtteid. Samuti on

töö edasiarendamisel võimalik kasutada keerulisemaid analüüsimeetodeid (näiteks korrelatsioonianalüüsi või regressioonanalüüsi).

1. OTSESTE VÄLISINVESTEERINGUTE JA TEADMISTE SIIRDE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Otseste välisinvesteeringute olemus

Otsestele välisinvesteeringutele hakati maailmas rohkem tähelepanu pöörama pärast Teist maailmasõda. Pärast Teist maailmasõda hakkasid USA ettevõtted laiendama oma tegevusi teistesse riikidesse ja kasutasid selleks otseseid välisinvesteeringuid. Lisaks hankivale tööstusele hakati investeerima ka tehnoloogiamahukamatesse tööstusharudesse. Kõige rohkem investeerisid USA ettevõtted (Allikas *et al.* 1998: 10). Ameerika Ühendriigid on säilitanud tänaseni väga olulise positsiooni otseste välisinvesteeringute lähteriikide hulgas. 2008. aastal tehtud kõikidest otsestest välisinvesteeringutest pärineb üle kuuendiku USA-st. (Varblane *et al.* 2010: 18)

Otsene välisinvesteering kuulub rahvusvahelise investeerimiskategooria alla ning näitab ühe riigi residendist ettevõtja kehtvat huvi teise riigi majanduse vastu. Otsene välisinvesteering on selline investeering, kus ühe riigi residendist ettevõtja asutab või ostab olulise osa ettevõtte omandiõigusest teises riigis. Residendist ettevõtja on välisinvestor. Kestev huvi tähendab pikaajalist suhet välisinvestori ja ettevõtte vahel ning sisaldab välisinvestori märkimisväärset mõju ettevõtte juhtimisele. Täpsemalt öeldes on otsene välisinvesteering investeering välisettevõttesse, kus välisinvestorid omavad vähemalt 10% aktsia- või osakapitalist. Väiksema osalusega investeeringuid nimetatakse portfelliinvesteeringuteks. (Balance of ... : 86)

Välisinvestoriteks võivad olla üksikisikud, era- või avalikud ettevõtted, üksikisikutest koosnevad grupid, ettevõtetest koosnevad grupid, valitsused, valitsusasutused, usaldusühingud või teised organisatsioonid. Investoritel on olemas hääleõigus, mille kaudu omavad nad märkimisväärset mõju ettevõtte juhtimisele. (*Ibid.*: 87)

Otsesed välisinvesteeringud koosnevad põhikapitali, reinvesteeritud tulu ja ettevõtetevaheliste laenude suurendamisest. Põhikapitali suurendamine toimub läbi uute investeeringute finantseerimise. Reinvesteeritud tulu on teiste sõnadega tütarettevõtete jaotamata puhaskasum (Navaretti, Venables 2004: 2). Ettevõtetevahelised laenud sisaldavad endas ettevõtete ja välisinvestorite vaheliste laenude andmist ja võtmist, sealhulgas ka väärtpabereid ja tarnijate krediiti. (Balance of ... : 88)

Otseste välisinvesteeringute puhul eristatakse horisontaalseid ja vertikaalseid välisinvesteeringuid. Horisontaalse välisinvesteeringu puhul tehakse investeering välisriigis samasse või sarnasesse majandusharusse, milles ettevõtte tegutseb lähteriigis. Teisiti öeldes dubleerivad rahvusvahelised ettevõtted oma lähteriigi tegevust mitmesse teise riiki. Emaettevõtte ja tütarettevõtted asuvad samas tootmisetapis. (Yokota, Tomohara 2009: 462)

Vertikaalne otsene välisinvesteering jaguneb omakorda nn ettepoole ja tahapoole suunatud vertikaalseks välisinvesteeringuks. Lisandväärtusahelas tahapoole suunatud vertikaalse välisinvesteeringu puhul investeeritakse sellisesse majandusharusse, mis varustab ettevõtte lähteriigi tootmist vajalike tootmissisenditega. Ettepoole suunatud vertikaalse välisinvesteeringu puhul investeeritakse sellisesse majandusharusse, mis kasutab ettevõtte lähteriigi tootmisüksuse toodangut. Teiste sõnadega investeeritakse sellisesse riiki ja majandusharusse, kus ollakse oma tarbijale kõige lähemal. Lisaks horisontaalsetele ja vertikaalsetele otsestele välisinvesteeringutele eristatakse ka veel investeeringut, mis sisaldab mõlemat, nii horisontaalset kui ka vertikaalset välismaist otseinvesteeringut. (Moosa 2002: 4-5)

Otseste välisinvesteeringute puhul võib eristada ka importi asendavaid, eksporti suurendavaid ja valitsuse poolt algatatuid otseseid välisinvesteeringuid. Importi asendavad otsesed välisinvesteeringud sõltuvad suuresti sihtriigi turu suurusest, transpordikuludest ja kaubandustõketest. Eksporti suurendavad välisinvesteeringud on suunatud uute allikate otsimisele, näiteks toorainete ja vahetoodete. Teiste sõnadega suureneb sihtriigi toorainete ja vahetoodete eksport lähteriiki. Valitsuse poolt algatatud otsesed välisinvesteeringud tekivad, kui valitsus kasutab erinevaid toetusi meelitamiseks välisinvestoreid investeerima vastavasse riiki. Valitsus tegutseb vastavalt selleks, et kõrvaldada maksebilansi puudujääk. (*Ibid.*: 4-5)

Selleks, et kajastada riigi majandustehinguid teiste riikidega, koostavad riigid maksebilanssi. Maksebilanss on statistiline aruanne, mis näitab vaatlusaluse riigi füüsiliste ja juriidiliste subjektide ning teiste riikide subjektide vahelisi majanduslikke toiminguid või ülekandeid (Reiljan 1995: 21). Perioodiks on tavaliselt kuu, kvartal või aasta. Maksebilansil on suur informatsiooniline tähtsus majanduse makrotasandi käsitlemisel. Maksebilansi olukord avaldab mõju kogu majanduspoliitika kujundamisele. Maksebilansside võrdlus võimaldab hinnata välismajandussuhtes toimunud muutusi ja riigi positsioonide tugevnemist või nõrgenemist rahvusvahelistes majandussuhtes (*Ibid.*: 21-22). Maksebilansis kajastatud otseinvesteeringud koosnevad põhikapitali suurenemisest, reinvesteeritud tulust, välisinvesteerijatelt saadud pikaajalistest laenudest ja välisinvesteerijatelt saadud lühiajalistest laenudest (Allikas *et al.* 1998: 5).

Enamus välisinvesteeringuid teostatakse läbi rahvusvaheliste ettevõtete. Ehk teisiti öeldes muutuvad ettevõtted rahvusvahelisteks ettevõteteks, kui nad teostavad välisinvesteeringuid. Rahvusvahelised ettevõtted on sellised ettevõtted, mis omavad märkimisväärset omakapitali osakaalu (tavaliselt 50% ja rohkem) välismaal tegutsevast allüksusest (Moosa 2002: 8). Rahvusvahelised ettevõtted koosnevad emaettevõttest ja tema välismaa allüksustest. Emaettevõte on ettevõte, mis kontrollib välisallüksuste varasid, omades teatud suures osas omakapitali. Välismaa allüksus on ettevõte, milles välisinvestor omab teatud suures osalust, mis garanteerib tema pikaajalise huvi ettevõtte juhtimise vastu. Välisallüksused võivad olla kas tütarettevõtted, sidusettevõtted või filiaalid. Tütarettevõte on ettevõtte, milles emaettevõttel on kas otseselt või kaudselt üle 50 protsendi hääleõigusest. Tütarettevõtted koos emaettevõttega moodustavad kontserni. Sidusettevõtete puhul omavad investorid vähemalt 10%, kuid mitte rohkem kui 50% aktsionäride hääleõigusest. Filiaali puhul ei ole tegemist juriidilise isikuga ja tema tegevuse eest vastutab täielikult välismaa äriühing. (Balance of ... : 86-87)

Rahvusvaheliste ettevõtete ulatust on püütud mõõta mitmeti. Dorrenbacher kasutab rahvusvaheliste ettevõtete ulatuse mõõtmiseks struktuurilisi näitajaid, ettevõtte tulemuslikkuse näitajaid ja suhtumise näitajaid (Moosa 2002: 9). Struktuurilised näitajad hõlmavad endas riikide arvu, kus vastav ettevõtte tegutseb, tütarettevõtete arvu, töötajate arvu ja aktsiaturgude arvu. Ettevõtte tulemuslikkuse näitajad hõlmavad endas

välismaal tegutsevate tütarettevõtete müükide arvu ja tegevustulusid. Suhtumise näitajad hõlmavad endas juhtimise stiili ja rahvusvahelise juhtimise kogemust. (Moosa 2002: 9)

Rahvusvahelised ettevõtted võivad luua välismaiseid allüksusi kas täiesti uue investeeringuna või juba eksisteeriva ettevõttega ühinemise teel. Otseste välisinvesteeringute valdava osa moodustavad tütarettevõtted, mis on loodud juba olemasoleva ettevõttega ühinemise või ülevõtmise teel. Olemasoleva ettevõttega ühinemise või ülevõtmise teel loodud välismaa allüksused omavad eelist võrreldes täiesti uue investeeringuga. Neid on tihti võimalik osta väiksemate kuludega ja nad võimaldavad investorile kiire juurdepääsu turule. Ettevõtte valik, kuidas teostada välismaist otseinvesteeringut, sõltub ettevõtte spetsiifilistest, sihtriigi spetsiifilistest ja tootmisharu spetsiifilistest teguritest. (Navaretti, Venables 2004: 9-10)

Otseste välisinvesteeringute tekkimist seletavaid teooriaid on mitmeid. Eristatakse täiuslikke ja ebatäiuslikke turge eeldavaid välisinvesteeringute teooriaid. Suurem osa teooriaid toob välisinvesteeringute tekkimise peamiseks põhjuseks ebatäiuslikud vabaturud. Seda seetõttu, et reaalne turg erineb ideaalsest turust. (Allikas *et al.* 1998: 5-6)

Ebatäiuslikke turge eeldavateks välisinvesteeringute teooriateks on Hymeri tööstusorganisatsiooni teooria, siseturu loomise teooria, Dunning'u eklektiline paradigma, toote elutsükli teooria ja oligopolistliku reaktsiooni teooria (Allikas *et al.* 1998: 7). Hymeri tööstusorganisatsiooni teooria kohaselt peavad otsese välisinvesteeringu korral olema investoril teatud eelised võrreldes sihtriigis tegutsevate ettevõtetega. Otsesed välisinvesteeringud võimaldavad investoril omada kontrolli konkurentsi üle ja teenida tavalisest suuremat kasumit (Forsgren 2008: 36). Siseturu loomise teooria alusel on välisinvesteeringute tekkimise eesmärgiks säilitada kontroll tehnoloogia ja juhtimisteabe üle, et kujundada mitmeid riike ühendavat siseturgu. Toote elutsükli teooria kohaselt tehakse välisinvesteering selleks, et kasutada ära uue toote loomisest või tootmistehnoloogia täiustamisest tulenev konkurentsieelis. Oligopolistliku teooria kohaselt toob oligopolistlikul turul ühe ettevõtte poolt tehtud otsene välisinvesteering kaasa analoogilised investeeringud teiste antud tööstusharu suuremate ettevõtete poolt selleks, et mitte kaotada turuosa. Tunnustatuimaks teooriaks on

Dunning'u eklektiline paradigma (Dunning 1988b: 49), millest tuleb juttu järgnevalt. (Allikas *et al* 1998: 7; Varblane *et al.* 2010: 12)

John Dunning'u eklektilise paradigma avalikustati esimest korda 1976. aastal Stockholmis, kuid tema juured on pärit 1950ndate aastate keskpaigast (Dunning 2001: 173). Eklektiline paradigma ühendab endas kolm välisinvesteeringute tekkimist seletavat teooriat. Nendeks on Hymeri tööstusorganisatsiooni teooria, siseturu loomise teooria ja asukohateooria. Eklektilise paradigma eesmärgiks on anda terviklik raamistik, et määrata ja hinnata tegurite olulisust välisinvesteeringute tegemisel ja kasvamisel. (Dunning 1988a: 1)

Eklektiline paradigma sisaldab endas kolme ettevõtte poolt tajutavat eelist. Esimeseks eeliseks on omandieelis ehk konkurentsieelis, mis määrab, miks peaks ettevõtte teostama välisinvesteeringu. Teiseks eeliseks on asukohaeelis, mis määrab asukoha, kuhu peaks ettevõtte investeerima. Kolmandaks eeliseks on internaliseerimise eelis, mis määrab, kuidas peaks ettevõtte investeerima. (Dunning 2000: 163-164)

Omandieelis (*ownership advantage*) näitab, millised on ettevõtte tugevused võrreldes konkurentidega sihtriigis. Omandieeliste alla kuuluvad omandiõigused ja immateriaalsetel varadel põhinevad eelised. Immateriaalsete varade alla kuuluvad tehnoloogia, toodete innovaatus, teabe-, juhtimis-, turundus-, ettevõtlusalased teadmised ja süsteemid ning juurdepääs vahe- ja lõpptoodangu turule. Omandieeliseks võib olla näiteks ainulaadne tehnoloogia või toode, parem turu tundmine, paremad juhtimiskogemused võrreldes konkurentidega sihtriigis. Omandieelised sõltuvad peamiselt ettevõtte suurusest ja väljakujunenud positsioonist. Omandieeliseid suurendab ettevõtete rahvusvahelistumine, kuna pakub rohkem mitmekülgsemaid võimalusi. Mida rohkem omavad ettevõtted omandieeliseid võrreldes teiste riikide ettevõtetega, seda suurem on stiimul investeerida välisriikidesse. (Caves 1974: 279; Dunning 1988b: 46-47)

Internaliseerimise eelis (*internalization advantage*) tekib, kui on täidetud omandieelise tingimus. Sellisel juhul on ettevõttel kasulik investeerida ise, mitte sõlmida frantsiisi- ja litsentsilepinguid. Internaliseerimise eelised tulenevad soovist vähendada tehingu- ja informatsioonikulusid, soovist tagada stabiilne hind, soovist tagada kontroll, vajadusest

kaitsta vahe-ja lõpptoodangu kvaliteeti ja omandiõigust. Tehingukulud tulenevad ebakindlusest muutavas keskkonnas, väiksest läbirääkimisjõust, varade spetsiifilisusest ja immateriaalsusest, piiratud ratsionaalsusest ehk piiratud informatsioonist tarnijate ja klientide kohta ning oportunismist (Williamson 1975, viidatud Forsgren 2008: 38-39 vahendusel). Investoril peab tekkima siseturu loomise efekt, mistõttu on investoril kasulikum investeerida ise. (Buckley, Casson 1998: 543-555; Dunning 1988b: 45-51; Rugman, Verbeke 2003: 127)

Eeldades, et omandieelis ja internaliseerimise eelis on täidetud, peab ettevõttel olema globaalne huvi kasutada neid eeliseid ka väljaspool lähteriiki ehk peab olemas olema asukohaeelis (*location advantage*). Asukohaeelised sõltuvad eelkõige looduslikest teguritest, poliitilistest teguritest ning poliitilistest ja majanduslikest tingimustest. Täpsemalt sõltuvad asukohaeelised sihtriigi loodusvarade olemasolust, materjali- ja tööjõukuludest ning kvaliteedist, valitsuse poliitikast ja õigusaktidest, õiguslikust ja institutsioonilisest keskkonnast, kohalikust turustruktuurist ja kultuurist. Valitsuse poliitika võib investeeringuid mõjutada erinevate määrustega, impordi kontrolliga, maksudega ja erinevate toetustega. Asukoha valimisel on oluline ka psüühiline vahemaa ehk sihtriigi keele, kultuuri ja äri erinevused lähteriigist. (Dunning 1988b: 41-50)

Eklektilise paradigma põhjal on võimalik prognoosida, millised maad, tööstusharud või ettevõtted osalevad kõige enam välisinvesteeringutes (Dunning 1988b: 49). Investeeringute arengurada (*investment development cycle IDP*) esitati algselt eklektilise paradigma selgitamiseks. IDP põhineb seosel, et välisinvesteeringuid mõjutab majanduse struktuur ja majanduse areng. Investeeringute arenguraja teooria väidab, et riigid läbivad viis erinevat arenguetappi. Sõltuvalt arenguetapist eelistab riik kas väljapoole või sissepoole tehtud välisinvesteeringuid. (Narula 1996: 22)

Esimene arenguetapp on industrialiseerimise etapp, kus riigil puuduvad sissetulevad ja väljaminevad investeeringud, kuna riik ei ole veel investeeringutele ligitõmbav. Esialgu hakatakse meelitama riiki sissetulevaid välisinvesteeringuid ressursipõhiste valdkondadega ning hakkavad kasvama riigi asukohaeelised ja ettevõtete omandieelised. (Dunning 2001: 180-181). Teises arenguetapis on riiki sissetulevad investeeringud juba kasvanud ning hakkavad kasvama ka riigist väljapoole suunatud investeeringud. Riiki sissetulevad investeeringud kasvavad kiiremini kui riigist väljaminevad investeeringud.

Kolmandas arenguetapis hakkavad riiki sissetulevad investeeringud järk-järgult vähenema, kuid riigist väljapoole suunatud investeeringud kasvavad edasi. Riigi ettevõtted on võimelised konkureerima riiki sissetulevate välisettevõtetega. Investeeritakse rohkem madalamas arenguetapis olevatesse riikidesse ning ollakse põhiliselt orienteeritud turule. Neljandas arenguetapis on riigist väljapoole tehtud ja riiki sissepoole tehtud välisinvesteeringute vood võrdsed. Riigist väljapoole suunatud investeeringud kasvavad kiiremini kui riiki sissetulevad investeeringud. Ettevõtted on põhiliselt orienteeritud turule, strateegilistele varadele ja efektiivsusele. Riigi ettevõtted on võimelised edukalt konkureerima nii siseturul kui ka välisturul (Narula 1996: 27-30). Viiendas arenguetapis väheneb riigist väljapoole suunatud investeeringute kasv ning väljapoole ja sissepoole tehtud investeeringud hakkavad tasakaalustuma. Ettevõtted investeerivad välismaale mitte ainult omandieelise ärakasutamiseks, vaid ka omandieeliste tõstmiseks, omandades sellega täiendavat vara või uusi turge. (Dunning 2001: 182)

Dunning on jaotanud otseste välisinvesteeringute tekkimise motiivid nelja gruppi. Nendeks on loodusvaradele orienteeritud, turule orienteeritud, efektiivsusele orienteeritud ja strateegilistele varadele orienteeritud otsesed välisinvesteeringud. Loodusvaradele orienteeritud otseste välisinvesteeringute eesmärgiks on ligi pääseda sihtriigi loodusvaradele, mis on kvaliteetsemad ja odavamad kui lähteriigi loodusvarad. Soovitakse muuta ettevõtte rohkem tulutoovamaks ja konkurentsivõimelisemaks. Turule orienteeritud otseste välisinvesteeringute eesmärgiks on ligi pääseda suurtele ja kasvavatele turgudele. Efektiivsusele suunatud otseste välisinvesteeringute eesmärgiks on soodustada tõhusamat tööjõujaotust või spetsialiseerumist ning toota madalamate kuludega. Strateegilistele varadele orienteeritud otseste välisinvesteeringute eesmärgiks on omandada tehnoloogiat või muud vara, mis parandaks ettevõtte omandieeliseid ja konkurentsipositsiooni. (Dunning 1998: 53)

Lühidalt kokkuvõttes on otsene välisinvesteering selline investeering, kus ühe majanduse residendist ettevõtja omab vähemalt 10% teise majanduse ettevõtte omandiõigusest. Põhiliselt jagatakse otseseid välisinvesteeringuid horisontaalseteks ja vertikaalseteks välisinvesteeringuteks. Otsesed välisinvesteeringud teostatakse läbi rahvusvaheliste ettevõtete. Riikide omavahelisi majandustehinguid kajastatakse riigi

maksebilansis. Otseseid välisinvesteeringuid seletavaid teooriaid on mitmeid, kuid põhiliselt keskendutakse John Dunning’u eklektilisele paradigmale. Selleks, et ettevõtte investeeriks välisriiki, peab ettevõtte tajuma omandieelist, asukohaeelist ja internaliseerimise eelist. Eklektilist paradigmat selgitab investeeringute arengurada, mille järgi eelistavad riigid sõltuvalt arenguetapist kas väljapoole või sissepoole tehtud välisinvesteeringuid. John Dunning’u järgi on riigist väljapoole investeerivad ettevõtted orienteeritud kas loodusvaradele, turule, efektiivsusele või strateegilistele varadele.

1.2. Teadmised ja nende ülekande olemus

Teadmiste kohta ei leidu tänapäevani täpset definitsiooni. Ühe võimaliku definitsiooni järgi on teadmised kui õigustatud tõene uskumus (Nonaka 1994: 15). Teadmiseid saab defineerida ka kui kogumit inimeste tunnetustest ja kogemustest, mis mõjutab nii objektiivset kui ka subjektiivset maailma. (Amidon et al. 2005: 52)

Teadmise mõiste vastand on teadmatuse. Teadmatuse pärsib ettevõtte võimet luua väärtusi, kuna piirab tegevuse ulatust ja efektiivsust. Ettevõttel võib puududa teadmine teostatavatest eesmärkidest ja eesmärkideni viivatest tegevustest. Ettevõtted, kes omavad rohkem teadmisi, omavad ka rohkem võimalusi ja suuremat kindlust oma tegevustes, kuna nende eesmärged on võimalik ka teostada ja saavutada soovitud väärtus olemasolevates tingimustes. (Buckley, Carter 2004: 372)

Teadmised jagunevad informatsiooniks ja oskusteabeks (Zander, Kogut 1995: 77). Informatsioon sisaldab endas faktilisi sõnumeid või tähendusi ning teda saab edastada terviklikus mahus (Zander, Kogut 1993: 631). Informatsioon on standardiseeritud ja loodud nii, et sellest oleks võimalik aru saada minimaalsete kuludega (Kogut, Zander 1992: 386). Informatsioon on esitatud kas tekstiliselt, graafiliselt või läbi teiste sümbolite (Alavi, Leidner 2001: 109). Oskusteave on aga teadmine, mis kirjeldab, kuidas tegevused tegelikkuses toimuvad (Kogut, Zander 1993: 631). Oskusteave sisaldab endas praktilisi oskusi ja teadmisi, mis võimaldavad tegutseda tõhusalt. Oskusteave on tihti väljendamatut ning teda on raske kodifitseerida ja üle kanda (Kogut, Zander 1992: 386).

Polanyi klassifitseeris teadmised väljendatavateks (*explicit*) ja väljendamatuteks (*tacit*) (Polanyi 1966b: 7). Väljendatavaid teadmisi saab kodifitseerida ja liigendada ning neid saab väljendada formaliseeritult ja süsteemselt. Selliseid teadmisi on lihtne omandada ja üle kanda (Tang 2011: 272-273). Väljendatavateks teadmisteks on näiteks elektroonilise toote käsiraamat, mis sisaldab toote kasutusjuhendit (Alavi, Leidner 2001: 110). Väljendamatuid teadmisi on aga raske väljendada formaalselt. Väljendamatud teadmised on seotud tegevustega, pühendumusega ja kaasamisega konkreetsetes kontekstis. Selliseid teadmisi saab vaid tajuda, jälgida ja kogeda. Seetõttu omandatakse väljendamatuid teadmisi tihti läbi kogemuste ning see teeb väljendamatute teadmiste omandamise kulukaks ja ajamahukaks (Polanyi 1966b: 4-6). Üheks väljendamatuks teadmiseks on näiteks jalgrattasõit. Formaalselt võib küll kirjeldada, kuidas jalgrattaga sõita, kuid oskus omandatakse vaid läbi kogemuste. Väljendamatud teadmised hõlmavad nii kognitiivseid kui ka tehnilisi elemente. Kognitiivsed elemendid sisaldavad endas indiviidide uskumusi ja seisukohti, mis aitavad neil tajuda ja määratleda maailma. Tehnilised elemendid sisaldavad endas aga konkreetseid oskuseid (Nonaka 1994: 16).

Väljendamatuid teadmisi võib omakorda jagada kolmeks: teadlikud (*conscious*), automaatsed (*automatic*) ja kollektiivsed (*collective*) teadmised. Automaatsed teadmised on teadmised, mis justkui juhtuvad ise ja mida peetakse iseenesest mõistevaks. Teadlikke teadmisi on võimalik osaliselt kodifitseerida ja teistele jagada. Kollektiivsed teadmised on aga teadmised, mis on sotsiaalse või ühiskondliku iseloomuga. (Inkpen, Dinur 1998: 456)

Teadmisi võib klassifitseerida ka deklaratiivseteks (*declarative*), protseduurilisteks (*procedural*), põhjuslikeks (*causal*), tingimuslikeks (*conditional*) ja sõltuvuslikeks (*relational*). Deklaratiivsed on üldised faktilised teadmised ehk näiteks teadmised konkurentide arvu kohta. Protseduurilised on teadmised selle kohta, kuidas midagi teha ehk näiteks teadmised selle kohta, millise strateegiaga siseneda uuele turule. Põhjuslikud teadmised sisaldavad informatsiooni selle kohta, miks midagi juhtub ehk näiteks miks tehnoloogia ülekanne parandab ettevõtte konkurentsieelist. Tingimuslikud teadmised näitavad, kuna midagi juhtuma peaks ehk näiteks kuna tuleks siseneda uuele turule. Sõltuvuslikud teadmised näitavad, kuidas on erinevad tegurid omavahel seotud

ehk näiteks kuidas mõjutab tehnoloogia ülekanne ettevõtte tulemuslikkust. (Alavi, Leidner 2001 : 113)

Teadmisi iseloomustab nende kodifitseeritavuse määr (*codifiability*), õpetatavus (*teachability*), keerukus (*complexity*), süsteemne sõltuvus (*system dependence*) ja vaadeldavus (*product observability*) (Zander, Kogut 1995: 79). Teadmisi iseloomustavad omadused näitavad, millisel määral on võimalik teadmisi omandada ja neid üle kanda. Kodifitseeritavus näitab, millisel määral on võimalik teadmisi kodifitseerida ehk kirja panna. Kodifitseeritud teadmisi on lihtne edasi kanda, kuna nad on üheselt mõistetavad (Kogut, Zander 1992: 387). Õpetatavus näitab, millisel määral on võimalik treenida individuaalseid oskuseid. Keerulisus näitab, milliseid erinevaid kompetentse vastav teadmine endas sisaldab. Süsteemne sõltuvus näitab, millisel määral sõltub teadmise omandamine ja ülekanne erinevate kompetentsidega indiviididest. Vaadeldavus näitab, millisel määral on teadmisi võimalik imiteerida. (Zander, Kogut 1995: 79)

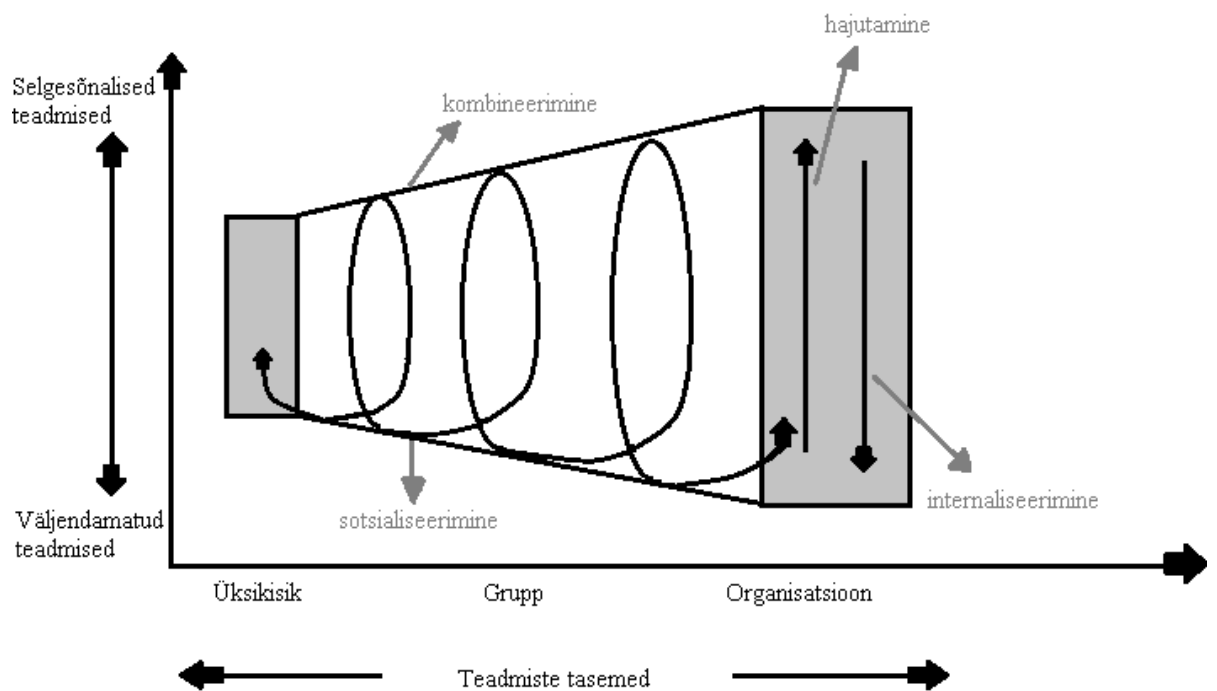
Teadmised erinevad üksteisest oma paindlikkuse poolest ehk teadmisi iseloomustab nende jäikuse määr (*degree of stickiness*) (Buckley, Carter 2004: 373). Teadmiste jäikust saab mõõta teadmiste ülekande kuludega. Kui ülekandekulud on väikesed, siis on ka teadmiste jäikuse määr madal. Teadmiste jäikuse põhjused võivad tuleneda teadmiste omadustest, ülekantavate teadmiste hulgast ning ülekandjate ja vastuvõtjate omadustest. Teadmiste jäikuse määr ei pruugi olla püsiv. Seega, kui teadmiste ülekande kulud on kõrged, siis on ettevõttel võimalik investeerida, et vähendada teadmiste jäikuse määra. Stiimulid teadmiste jäikuse määra vähendamiseks võivad aga varieeruda. (Hippel 1994: 430-436)

Teadmised võivad väljenduda kas indiviidides, töövahendites või tööülesannetes. Töövahendid hõlmavad endas nii riist- kui ka tarkvara. Tööülesanded peegeldavad ettevõtte eesmärgi. Indiviidide võrk on organisatsiooni sotsiaalne võrk. Tööülesannete võrk sisaldab endas erinevaid tööülesandeid. Töövahendite võrk sisaldab endas erinevate tehnoloogiate kombinatsiooni, mida organisatsioon kasutab. Märkimisväärne osa teadmistest, mida organisatsioonid omavad, on seotud indiviididega. (Argote, Ingram 2000: 153)

Ettevõtte rakendab teadmisi peamiselt selleks, et tõsta ettevõtte tulemuslikkust ja konkurentsivõimet. Kuna teadmised on muutunud ettevõtete üheks tähtsaimaks ressursiks, siis on üha olulisemaks muutunud ka teadmiste juhtimise protsess (Kwan, Balasubramanian 2003: 204). Teadmisesuhtimine (*knowledge management*) hõlmab endas sellise keskkonna loomist, mis võimaldaks ettevõttel luua, omandada, jagada ja arendada teadmisi. Teadmisesuhtimist võib rakendada kolmel tasandil: üksuste, suhete või teadmiste tasandil. Üksuste tasandil keskendutakse üksikisiku, grupi või organisatsiooni tasandile, näiteks pööratakse rõhku üksikisikute teadmiste omandamise suutlikkusele. Suhete tasandil keskendutakse üksuseid ühendavatele võrgustikele ning teadmiste tasandil keskendutakse teadmiste omadustele, näiteks kas tegemist on väljendatavate või väljendamatute teadmistega (Argote et al. 2003: 572).

Teadmiste loomine algab individuaalsel tasandil. Organisatsioon ei saa luua teadmisi ilma inimesteta. Teadmiste loomise protsessi võib vaadelda kui spiraali, mis algab üksikisiku tasemel ja liigub kollektiivsele tasemele ning sealt omakorda organisatsioonilisele tasemele. Üksikisiku tasandil omavad indiviidid erinevaid väljendatavaid ja väljendamatuid teadmisi. Grupi tasemel hakkavad indiviidid vahetama omavahel teadmisi ning seeläbi tekivad uued teadmised (vt. joonis 1). (Nonaka 1994: 17-19)

Väljendamatuid teadmisi omandatakse läbi praktika, imitatsiooni ja tähelepanekute. Indiviidid jagavad omavahel kogemusi ja oskuseid. Väljendamatute teadmiste omavahelise jagamise teel tekivad uued väljendamatud teadmised ning antud protsessi nimetatakse sotsialiseerimiseks (*socialization*). Väljendatavaid teadmisi saab edastada sõnaliselt ning nende omavaheliseks vahetamiseks korraldatakse näiteks kohtumisi ja telefonivestlusi. Väljendatavate teadmiste omavahelise jagamise teel tekivad uued väljendatavad teadmised ning antud protsessi nimetatakse kombineerimiseks (*combination*). Kui väljendamatud ja väljendatavad teadmised täiendavad üksteist ning nende omavahelisel jagamisel muutuvad väljendamatud teadmised väljendatavateks teadmisteks, siis nimetatakse antud protsessi hajutamiseks (*externalization*). Kui aga väljendatavad teadmised muutuvad väljendamatuteks teadmisteks, siis on tegemist internaliseerimisega (*internalization*). Antud teadmised on näiteks lugemise põhjal tekkinud uued oskused. (Alavi, Leidner 2001 : 116)



Joonis 1. Teadmiste loomise spiraal (Nonaka 1994: 20).

Buckley ja Carter toovad välja kolm peamist uute teadmiste loomise kombinatsiooni (Buckley, Carter 2004: 381):

- 1) lisandteadmised (*additive*),
- 2) järjestikused teadmised (*sequential*),
- 3) vastastikku täiendavad teadmised (*complex complementarity*).

Lisandteadmiste loomisel kombineeritakse omavahel ettevõttes olemasolevad teadmised ning seeläbi luuakse uued teadmised. Näiteks kombineeritakse teadmised kohalikust turust ja uus tehnoloogia ning seeläbi kohandatakse uue tehnoloogia kasutamine vastavalt kohaliku turu omadustele. Järjestikuste teadmiste loomise korral luuakse või omandatakse uusi teadmisi vastavalt kohalikele tingimustele. Näiteks investeerides välisriiki loob või omandab ettevõtte lisaks olemasolevatele baasteadmistele ka uusi teadmisi välisriigi kohta. Näiteks omandatakse uusi teadmisi tarbijate eelistuste või konkurentide tegevuste kohta. Vastastikku täiendavaid teadmisi on võimalik luua siis, kui ettevõtte üksused asuvad mitmes erinevas geograafilises piirkonnas. Ehk ettevõtte üksuste vahel toimuvad teadmiste ülekanded ning uued teadmised täiendavad

olemasolevaid teadmisi. Antud teadmised on vajalikud näiteks selleks, et koostööstada ettevõtte erinevate üksuste hinnakujundust. (Buckley, Carter 2004: 381)

Ettevõtete peamiseks väljakutseks on uute teadmiste loomine läbi erinevate allikate teadmiste integratsiooni. Teadmisi on võimalik luua nii ettevõttesiseselt kui ka ettevõtteväliselt (Carlile, Rebentisch 2003: 1181). Vaid vähesed organisatsioonid suudavad luua uusi teadmisi ettevõttesiseselt ning tihti kasutatakse uute teadmiste omandamiseks organisatsiooniväliseid allikaid. Lisaks leiavad ettevõtted tihti, et teadmiste omandamine organisatsiooniväliselt on vähem kulukam ja kiirem kui teadmiste genereerimine ettevõtte siseselt (Chesbrough 2003: 41; Powell 1998: 231). Ettevõttevälisteks allikateks võivad olla näiteks tarnijad, kliendid, ülikoolid, konkurendid ja teised (Almeida et al. 2003: 351-352). Olulisteks teadmiste allikateks on ka üksikisikud. Inimeste liikumine organisatsioonide vahel ja organisatsioonisiselt erinevate allüksuste vahel võimaldab tõhusalt üle kanda uusi teadmisi. Antud allikas on eriti tõhus siis, kui teadmised on lokaliseeritud ja keerulised (Argote, Ingram 2000: 153).

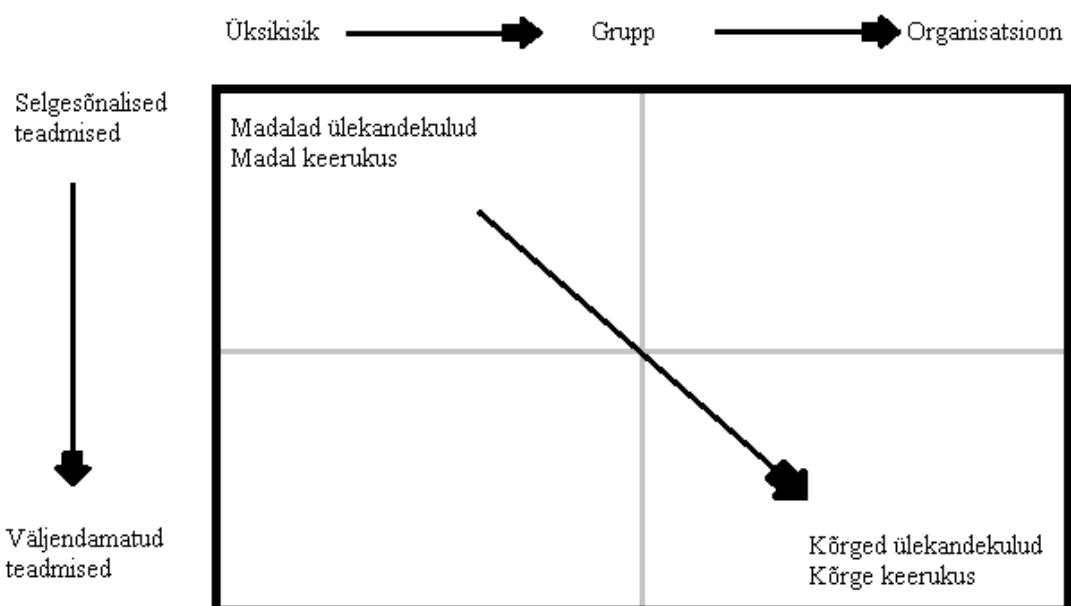
Ülekandeid selgitab kommunikatsiooni teooria, mille kohaselt ülekanne sisaldab sõnumit, saatjat, kodeerimise skeemi, kanalit, sõnumi edastamist läbi kanali, dekoteerimise skeemi, vastuvõtjat ja dekoteeritud sõnumi tähendust (Gupta, Govindarajan 2000: 475). Kuna saatja sõnum sisaldab saatja teadmisi, hoiakuid ja väärtusi, siis on ülekande efektiivsuse seisukohast oluline, et ka vastuvõtja jagaks saatja väärtuseid. Teadmiste ülekandmisel tuleb arvestada ka võimaliku müraga ehk tegemist on ülekandeid raskendavate teguritega, mistõttu ei pruugi saajani jõuda õige sõnum. (Phelps 1942: 351-355)

Teadmised loovad ettevõtte jaoks väärtust vaid siis, kui neid kasutatakse õigetes kohtades. Ehk oluline on, et teadmised liiguksid algallikast kohta, kus neid vajatakse. Antud protsess nõuab aga efektiivseid teadmiste ülekandeid (Amidon et al. 2005: 23). Teadmiste ülekanne on protsess, mille kaudu üks üksus mõjutab teist üksust oma kogemustega. Teadmistesiire organisatsioonis avaldub vastuvõtva üksuse teadmistes või tulemuslikkuses toimunud muutuste kaudu (Argote, Ingram 2000: 151). Teadmiste ülekande protsessi võib vaadelda kui duaalset teadmiste vahetamise protsessi, mis leiab aset allika ja vastuvõtja vahel ning sisaldab endas nelja etappi (Szulanski 1996: 28):

- 1) algatamine (*initiation*),
- 2) rakendamine (*implementation*),
- 3) käivitamine (*ramp-up*),
- 4) integratsioon (*integration*).

Algamise ja rakendamise etapis toimub otsus teadmisi üle kanda ja tegelik teadmiste ülekanne. Käivitamise etapis hakkab vastuvõtja kasutama ülekande teadmisi (Björkman et al. 2003: 587). Integratsiooni etappi jõutakse siis, kui vastuvõetud teadmised on juurdunud ettevõttes ehk omandatud teadmised ei ole ettevõtte jaoks enam uued teadmised vaid on lisandunud ettevõtte baasteadmiste hulka. Oluline on, et teadmiste vastuvõtja kasutaks vastuvõetud teadmisi, kuna puhas teadmiste ülekanne ei oma ettevõtte jaoks mingit kasu (Szulanski 1996: 29).

Eespool kirjeldatust selgus, et teadmised võivad asuda organisatsioonis erinevatel tasemetel ehk teadmised võivad asuda üksikisiku tasandil, grupi tasandil ja organisatsiooni tasandil (vt. joonis 1). Samuti võivad teadmised olla kas väljendatavad või väljendamatud. Kõige lihtsam ning kõige väiksemate kuludega on võimalik kanda üle ja omandada väljendatavaid teadmisi, mis asuvad üksikisiku tasandil. Kõige keerulisem ning kõige kulukam on kanda üle ja omandada väljendamatuid teadmisi, mis asuvad organisatsiooni tasandil (vt. joonis 2). (Inkpen, Dinur 1998: 457)



Joonis 2. Teadmiste ülekannete keerukus ja ülekandekulud (Inkpen, Dinur 1998: 457).

Teadmised on kujunenud üheks olulisemaks ressursiks ettevõtete jaoks ning nad loovad ja parandavad ettevõtte konkurentsieelist ja tulemuslikkust. Nad sisaldavad endas informatsiooni ja oskusteavet ning neid võib klassifitseerida väljendatavateks ja väljendamatuteks. Teadmisi iseloomustavateks teguriteks on nende kodifitseeritavuse määr, õpetatavus, keerukus, süsteemne sõltuvus, vaadeldavus ja nende jäikuse määr. Nad võivad leida aset kas indiviidides, töövahenditeks või tööülesannetes. Teadmisi võib luua kas ettevõttesiseselt või ettevõtteväliselt. Selleks, et teadmised jõuaksid oma algallikast kohta, kus neid vajatakse, on vajalik efektiivne teadmiste ülekanne. Teadmiste ülekanne on protsess, mille kaudu üks üksus mõjutab teist üksust oma kogemustega ning sisaldab endas algatamise, rakendamise, käivitamise ja integratsiooni etappi. Selleks, et luua, omandada, jagada ja arendada teadmisi, kasutavad ettevõtted teadmisjuhtimist.

1.3. Otsesed välisinvesteeringud kui teadmiste siirde kanal investeeringu lähteriigi ettevõtete jaoks

Otsesed välisinvesteeringud võivad lähteriigile avaldada nii negatiivset kui ka positiivset mõju. Pigem on võimalik täheldada välisinvesteeringute positiivset või puuduvat mõju lähteriigile. Otsesed välisinvesteeringud võivad avaldada mõju lähteriigi toodangu mahule (Navaretti, Venables 2004: 218), ekspordile (Blömström, Kokko 1996: 24), tootmissisendite koosseisule, tootmise efektiivsusele, tööjõule (Navaretti, Venables 2004: 218-219), keskmisele palgatasemele (Lipsey 2002: 32-34), konkurentsile (Vahter, Masso 2005: 4-5), riigi poliitikale ning tuua endaga kaasa tehnoloogia ja teadmiste ülekandeid. Mõju uurimisel tuleb eelkõige arvestada investeeringute liigi, tööstusharu, ajaraamistiku ja lähte- ning sihtriigi erinevate omadustega (Kokko 2006: 21-23). Antud alapeatükis keskendutakse paljude otseste välisinvesteeringute mõjude seas otseinvesteeringute tagajärjel toimunud teadmiste siirdele, mis on toimunud investeeringu sihtriigist lähteriiki.

Teadmised on muutunud ettevõtete üheks tähtsaimaks ressursiks (Kwan, Balasubramanian 2003: 204). Rahvusvahelise ettevõtte teadmiste ja kogemuste efektiivne ülekandmine ettevõttesiseselt tugevdab oluliselt ettevõtte konkurentsieelist (Björkman et al. 2003: 586) ja tulemuslikkust (Dhanaraj et al. 2004: 437). Teadmised,

mida on raske imiteerida, on oluliseks konkurentsieeliseks. Sellisteks teadmisteks võivad olla näiteks ettevõtte teabe-, juhtumis-, turundus- ja ettevõtlusalased teadmised (Dunning 1988b: 46-47).

Teadmisi on võimalik üle kanda läbi erinevate kanalite. Teadmised võivad levida näiteks toodete või teenustega kauplemisel, töötajate riikidevahelisel rändamisel, ühissettevõtete kaudu, rahvusvahelisel litsentseerimisel või läbi otseste välisinvesteeringute (Baldwin et al. 1999: 2-3). Uusi teadmisi on võimalik omandada läbi välismaiste parterite suhete. Näiteks eksportides oma kaupu või teenuseid, puututakse kokku välismaiste konkurentidega ning seeläbi on võimalik omandada uusi teadmisi ja parandada oma toodete kvaliteeti või tootmisprotsessi. Samuti on võimalik omandada uusi teadmisi ka kaupade või teenuste importimisel (Branstetter 2004: 2-3).

Teadmiste ülekande kanalite olemasolu on vajalik eeltingimus tõhusaks teadmiste ülekandmiseks, kuid alati sellest ei piisa. Selleks, et omandada välisriigist uusi teadmisi, on vaja sidemeid välismaiste teadmiste allikatega. Mida tugevamad on need sidemed, seda rohkem luuakse võimalusi teadmiste jagamiseks. Samuti mida tugevamad on sidemed, seda suurem on osaliste vaheline usaldus, mis toetub jagatud kogemustele, psühholoogilise lähedusele ja pikaajalistele suhetele. Usaldus loob aga omakorda osapoolte kõrgema motivatsiooni teadmisi üle kanda. Eespool loetletud teadmiste ülekannete võimalikest kanalitest on kõige tugevamad sidemed rahvusvahelise ettevõtte sees. Seda seetõttu, et rahvusvahelises ettevõttes jagatakse ühiseid arusaamasid, eesmärke ja ühiseid tööviise. Seetõttu on teadmiste ülekandmise võimalused kõige suuremad just rahvusvahelise ettevõtte siseselt. Raskesti kodifitseeritavate ja keeruliste teadmiste ülekandmine nõuab tugevat sidet osapoolte vahel. (Mäkelä 2007: 108-120)

Rahvusvahelised ettevõtted võimaldavad teadmisi üle kanda ja neid kasutada palju efektiivsemalt ja tulemuslikumalt, kui seda oleks võimalik teha läbi ettevõtte välise turumehhanismi. Ettevõtte välised turumehhanismid ei ole nii efektiivsed, kuna tihti sisaldavad teadmised endas ettevõtte spetsiifilisi oskuseid, mis ei ole turul kaubeldavad. (Gupta, Govindarajan 2000: 473-474). Ettevõtte väljendamatud (*tacit*) teadmised sisaldavad endas konkreetseid tegevusi ja kogemusi, mida on raske väljendada formaalselt ning seetõttu raske imiteerida (Polanyi 1966a: 4-6). Ettevõtte spetsiifilised oskused tulenevad ettevõtte unikaalsusest. Ettevõtte on unikaalne oma ajaloo, töötajate

ja tegevuste poolest. Unikaalseid oskuseid on raske või koguni võimatu teistel majandussubjektidel imiteerida (Forsgren 2008: 55-56). Rahvusvahelised ettevõtted võimaldavad üle kanda ka selliseid teadmisi, mis on keerulised, mitte kodifitseeritavad ning mitte õpetatavad (Kogut, Zander 1993: 635).

Rahvusvahelised ettevõtted võimaldavad üle kanda nii väljendatavaid kui ka väljendamatuid teadmisi (Kogut, Zander 1993: 635). Samuti võimaldavad rahvusvahelised ettevõtted üle kanda deklaratiivseid, protseduurilisi, põhjuslikke, tingimuslikke ja sõltuvuslikke teadmisi (Alavi, Leidner 2001: 113). Rahvusvahelistes ettevõtetes toiminud teadmiste siirded võivad sisaldada järgnevaid teadmisi (Varblane et al. 2010: 106):

- 1) toote- ja protsessiarendusealast oskusteavet,
- 2) turundusalast oskusteavet,
- 3) juhtimisalast oskusteavet,
- 4) tehnoloogiaalast oskusteavet,
- 5) patenteeritud tehnoloogiat.

Turundusalane oskusteave sisaldab teadmisi klientide soovidest ja vajadustest ning võimaldab seeläbi pakkuda klientidele neid rahuldavaid tooteid või teenuseid ning teha seda ettevõttele kasumlikul viisil. Turundusalane oskusteave võimaldab näiteks muuta ettevõtte toodete või teenuste reklaamid efektiivsemaks, tõsta klientide motivatsiooni tarbida vastavaid tooteid või teenuseid ning toota uusi tooteid (Aydin, Terpstra 1981: 37). Turundusalased teadmised võivad olla kodifitseeritud ja väljendatavad, kuid tihti peetakse neid aga väljendamatuteks ja raskesti ülekantavateks teadmisteks. Seda seetõttu, et turundusalased teadmised on tihti kultuuri spetsiifilised, näiteks klientide eelistused varieeruvad riigiti. Samuti võivad turundusalased teadmised sisaldada endas nii protseduurilisi kui ka deklaratiivseid teadmisi (Simonin 1999: 469). Tütarettevõtted võivad turundusalaseid teadmisi omandada näiteks läbi toodete või teenuste müügi analüüsi, tarbijauuringute või prognoosimise. Turundusalaste teadmiste ülekandmiseks kasutatakse personali liikumist või koolitusi, turundusplaane, külastusi ning erinevaid kirjalikke materjale (Aydin, Terpstra 1981: 37).

Juhtimisalane oskusteave sisaldab endas teadmisi selle kohta, kuidas tagada ettevõtte ressursside selline juhtimine, mille korral saavutatakse ettevõtte eesmärgid kõige efektiivsemal viisil. Juhtimisalased teadmised sisaldavad endas teadmisi ettevõtte tegevuse planeerimise, organiseerimise, eestvedamise ja kontrollimise kohta (Alas 1997: 13). Tehnoloogiaalane oskusteave sisaldab endas teadmisi toodete toomiseks kasutatavate vahendite, masinate, tehnikate, süsteemide ja töökorralduste kohta. Toote- ja protsessiarendusealane oskusteave sisaldab endas teadmisi toodete ja toodete toomise kohta. Tootealane teave sisaldab endas informatsiooni toote omadustest ja kasutusomadest. Protsessiarendusealane teave sisaldab endas informatsiooni toodete tootmise sisendite ja protsesside kohta (Grosse, Kajawa 1988: 532).

Rahvusvahelises ettevõttes võivad teadmised asuda kas üksikisiku tasandil, grupi tasandil või organisatsiooni tasandil (Nonaka 1994: 17-19). Mida madalam tasemel asuvad teadmised ning mida kodifitseeritumad nad on, seda lihtsam on teadmisi üle kanda rahvusvahelise ettevõtte siseselt (Inkpen, Dinur 1998: 457). Rahvusvahelise ettevõtte siseselt võib teadmisi üle kanda kas läbi inimeste, töövahendite või läbi tööülesannete (Argote, Ingram 2000: 153). Märkimisväärne osa teadmistest on seotud üksikisikutega. Konkreetsete indiviidide ülekandmine võib osutuda väga keeruliseks, samas on aga antud teadmisi ka kõige raskem imiteerida. Inimeste ühildumine uude konteksti on sageli probleemne, kuna inimesed on erinevad. Samas on aga inimesed võimelised kohanema ja õppima. Samuti on inimesed võimelised üle kandma teadmisi, mis on oma olemuselt väljendamatud, spetsiifilised ning mitte kodifitseeritud. Kui kanda üle tehnoloogiat või teadmisi, siis on see ülekanne efektiivsem, kui neid kantakse üle koos inimestega, kuna inimesed on võimelised tehnoloogiat ja teadmisi kohaldama uue kontekstiga. (Argote, Ingram 2000: 157-164)

Rahvusvaheliste ettevõtete siseselt ja rahvusvahelise ettevõtte sihtriigi suhtes eristatakse nelja teadmiste voogu (Mudambi, Navarra 2004: 388-240):

- 1) teadmiste voog tütaretevõtetest emaettevõttesse,
- 2) teadmiste voog sihtriigist tütaretevõttesse,
- 3) teadmiste voog tütaretevõttest sihtriiki,
- 4) teadmiste voog emaettevõttest tütaretevõttesse.

Teadmiste voog sihtriigist välismaal paiknevasse tütarettevõttesse sõltub tütarettevõtte võimest õppida, kohalikust kompetentsist ning kohalikest ressurssidest. Seetõttu on oluline vastuvõtja pädevus ja suutlikkus. Teadmiste voog tütarettevõttest sihtriiki väljendab välisefekte ehk tegemist on teadmiste lekkega. Teadmiste voog emaettevõttest tütarettevõttesse väljendab olukorda, kus tütarettevõtte kasutab lähteriigis loodud teadmisi (Mudambi, Navarra 2004: 388-340). Antud alapeatükis keskendutakse esimesele ehk teadmiste voole tütarettevõtetest emaettevõttesse.

Paljudes rahvusvahelistes ettevõtetes on teadmised jagatud ja hajutatud indiviidide vahel, kes on spetsialiseerunud erinevatele teadmistele. Seda seetõttu, et rahvusvahelised ettevõtted jagavad oma tegevust erinevates lisandväärtusahela osades geograafiliselt vastavalt tegevuse olemusele. Seetõttu on erinevates üksustes erinevad teadmised, mis sõltuvad riikide turgudest, tehnoloogiast, konkurentsist ja klientide nõudmistest (Buckley, Carter 2004: 372). Sellest järeldub, et lisaks emaettevõttele omavad ka tütarettevõtted olulisi teadmisi, mis mõjutavad kogu ettevõtte konkurentsieelist (Forsgren 2008: 55).

Ettevõtted, mis on asutatud innovaatilistesse regioonidesse, omavad paremaid võimalusi uute teadmiste omandamiseks. Seetõttu loovad rahvusvahelised ettevõtted oma tütarettevõtteid tihti just innovaatilistesse regioonidesse. Osaliselt seetõttu tehakse välisinvesteeringuid põhiliselt just arenenud riikidesse. Samas on kasvama hakanud ka välisinvesteeringud, mida tehakse arengumaadesse. Näiteks 2002-2004 aastal moodustasid arenenud riikidesse tehtud otseinvesteeringud 66% ja arenguriikidesse tehtud otseinvesteeringud 34% välisinvesteeringutest (Navaretti, Venables 2004: 6-9). Ettevõtted loovad tütarettevõtteid, kuna soovivad ligi pääseda kohalikele informatsiooni kanalitele ja seeläbi omandada kohalikku spetsiifilist teadmist. Selliseid teadmisi on raske omandada teadmiste allikast geograafiliselt distantilt kaugemal paiknedes. Rahvusvaheliste ettevõtete üheks suurimaks eeliseks ongi võimalus omandada uusi teadmisi teistest riikidest. (Almeida 1996: 155-157)

Välisurgudel kohalolek annab ettevõttele eelise omandada uusi teadmisi, kuid samas on ka oht, et ettevõtte spetsiifilised teadmised leki sihtriiki. Samad informatsioonikanalid, mis võimaldavad teadmisi omandada ettevõtteväliselt, võimaldavad ka ettevõtte spetsiifiliste teadmiste väljavoolu. (Almeida 1996: 157)

Oluline on uurida imitatsiooni võimalikkust, kuna see väljendab lisaks teadmiste võimalikule lekkele ka teadmiste võimalikku ülekannet ettevõtte siseselt. Ehk mida raskem on teadmisi imiteerida, seda raskem on ka neid rahvusvahelise ettevõtte siseselt üle kanda ja vastupidi (Forsgren 2008: 56). Lisaks on oluline uurida ka teadmiste ülekannete kiirust, mida mõjutavad teadmiste kodeerimise määr ja teadmiste omandamise kiirus. Probleem seisneb selles, et teadmised, mida on võimalik ettevõttesiseselt kiiresti üle kanda, levivad suure tõenäosusega kiiremini ka ettevõttest välja. Ettevõtted ei konkureeri üksnes teadmiste loomisega ja nende ülekandmisega, vaid ka oma võimega imiteerida konkurentide teadmisi (Zander, Kogut 1995: 76).

Kuigi teadmised on väga olulised rahvusvahelise ettevõtte edukaks konkureerimiseks, võib teadmiste ülekandmisel esineda olulisi takistusi (Jensen, Szulanski 2004: 509). Rahvusvaheliste ettevõtete sisesed ülekanded ei pruugi alati olla efektiivsed ja tõhusad (Gupta, Govindarajan 2000: 473-474). Teadmiste ülekanne rahvusvahelise ettevõtte siseselt sõltub järgmistest teguritest (Gupta, Govindarajan 2000: 475):

- 1) teadmiste väärtusest kogu ettevõtte jaoks,
- 2) üksuse motivatsioonist teadmisi edasi kanda,
- 3) ülekande kanalite olemasolust ja nende rikkusest,
- 4) üksuse motivatsioonist teadmisi vastu võtta,
- 5) üksuse suutlikkusest teadmisi omandada.

Erinevad teadmised omavad erinevaid väärtuseid. Mida suurem on teadmiste väärtus kogu ettevõtte jaoks, seda atraktiivsem on see teadmine erinevate üksuste jaoks. Samas võib rahvusvahelise ettevõtte siseselt esineda üksuste vahel võimuvõitlust. Üksused, mis omavad unikaalseid teadmisi, võivad omada suuremat mõjuvõimu kogu ettevõttes. Sellised üksused on tihti huvitatud oma mõjuvõimu säilitamisest ning seetõttu ei ole motiveeritud teadmisi edasi kandma. Seetõttu võib olla ka suurte oskustega töötajate efektiivsus piiratud kui nad ei ole piisavalt motiveeritud (Gupta, Govindarajan 2000: 475-480). Töötajate motivatsiooni on võimalik tõsta kasutades selleks erinevaid motiveerimismehhanisme. Nendeks võivad olla näiteks tulemuslikkusel põhinev palk või edutamine (Björkman et al. 2003: 591-593; Björkman et al. 2004: 446). Töötajad peavad oma tegevuses lähtuma ettevõtte tervikliku efektiivsuse tõstmisest. Tasustamise struktuur peab tagama, et üksikute töötajate või gruppide eesmärgid oleksid kooskõlas

ettevõtte kui terviku eesmärkidega (Buckley, Carter 2004: 380). Teadmiste ülekandmise motivatsioon võib puududa ka sellisel juhul, kui tegemist on väga spetsiifiliste teadmistega ning neid on raske kasutada teistes üksustes. Mida spetsiifilisemad teadmised on, seda raskem ja seda kulukam oleks nende ülekandmine. Teadmiste ülekandja peab tegema olulisi jõupingutusi, et toetada vastuvõtjat. Selleks, et neid teadmisi edasi kanda, tuleks protsessi kaasata ka neid teadmisi loonud eksperte ja asutusi. Samaaegselt arendada teadmisi ja neid üle kanda on aga väga kulukas ning keeruline (Björkman et al. 2004: 444).

Teadmiste ülekande efektiivsus sõltub ka ülekande kanalite olemasolust ja nende mitmekülsusest. Ülekande kanalid võivad olla nii formaalsed kui ka mitteformaalsed (Mäkelä 2007: 111-112). Mitteformaalsed ülekande kanalid loovad osaliste vahel sidemeid ja häid suhteid. Nad aitavad omavahelise suhtlemise muuta rohkem avatumaks ja personaalsemaks, mis omakorda rikastavad ülekande kanaleid. Üksuse motivatsioon teadmisi vastu võtta sõltub üksuse stiimulist omandada uusi teadmisi, olemasolevate teadmiste tasemest ja üksuste omavahelisest võimu jaotusest. (Gupta, Govindarajan 2000: 475-480).

Üksuse suutlikkus teadmisi omandada ehk absorptsioonivõime (*absorptive capacity*) on võime tunda ära väärtuslikku informatsiooni ning omandada ja kohaldada see tootmisüksuse konteksti (Cohen, Levinthal 1989: 21). Suutlikkus sõltub üksuse olemasolevatest teadmistest, kuna need kujundavad filtrid, mille läbi eristatakse rohkem või vähem oluline informatsioon ning see määrab omakorda võime võtta vastu ja omandada rohkem väärtuslikku informatsiooni (Gupta, Govindarajan 2000: 475-480). Olemasolevad teadmised on individuaalsed üksuste teadmised organisatsioonis. Nendeks võivad olla töötajate oskused, töötajate haridus, tööga seotud teadmised ja oskused. Suutlikkust mõjutab otseselt ka õppimisvõime. Ettevõtted võivad olla võimelised omandama ja assimileerima uusi teadmisi, aga nad ei pruugi olla võimelised neid teadmisi muutma ja kasutama (Björkman et al. 2003: 589).

Lisaks sõltub teadmiste ülekanne ka teadmiste levitaja suutlikkusest teadmisi edasi kanda. Antud tegur jääb aga tihti kirjanduses tahaplaanile. Tegelikult mõjutab teadmiste ülekannet aga ka see, kuidas teadmiste levitajad teadmisi tõlgendavad ja edasi kannavad. Teadmiste levitaja suutlikkus on võime tõhusalt ja tulemuslikult

kodifitseerida, väljendada, suhelda ja õpetada teadmisi teistele üksustele. Kui teadmiste levitajal ei ole võimalik teadmisi edasi kanda, siis teadmiste ülekande tõhusus ja tulemuslikkus vähenevad oluliselt. Seetõttu peab ka teadmiste levitaja olema piisavalt kvalifitseeritud. (Tang 2011: 270-273)

Teadmiste ülekande efektiivsus sõltub ka kommunikatsiooni meetmetest. Kommunikatsiooni meetmed saab jagada kolmeks (Buckley, Carter 2004: 377):

- 1) personaalne kommunikatsioon,
- 2) kodifitseeritud kommunikatsioon,
- 3) ülekande kehastus.

Personaalne kommunikatsioon sisaldab endas kohtumisi ja e-maili teel suhtlemist. Kodifitseeritud kommunikatsioon sisaldab erinevaid aruandeid ja jooniseid. Ülekande kehastuse alla kuuluvad tooted ja seadmed. Erinevaid meetmeid kasutatakse tihti samaaegselt ja nad varieeruvad vastavalt osalejate teadmistele, jagatud teadmiste määrale ja eesmärkidele. (Buckley, Carter 2004: 377)

Teadmiste ülekande suurus ja mitmekesisus sõltub ka erinevatest rahvusvahelise ettevõtte omadustest. Üheks mõjutavaks teguriks on ettevõtte vanus. Uued organisatsioonid on sageli rohkem avatud teiste ettevõtete kogemustest õppimisele. Vanemad organisatsioonid ei pruugi olla nii avatud, kuna võib tekkida konflikte uute ja juba olemasolevate teadmiste vahel (Argote, Ingram 2000: 158). Samuti sõltub teadmiste ülekande ka tüürettevõtte suuruselt. Suured tüürettevõtted omavad rohkem ressursse selleks, et luua uusi teadmisi ning seetõttu on ka teadmiste ülekannete toimumise tõenäosus suurem kui väikeste tüürettevõtete puhul (Gupta, Govindarajan 2000: 477-478). Teadmiste ülekande sõltub ka sellest, kuidas on tüürettevõtte loodud. Tüürettevõtteid võib luua kahel viisil – täiesti uue investeeringuna (*greenfield*) või eksisteeriva ettevõtte ostmise teel (Navaretti, Venables 2004: 9-10). Tüürettevõtted, mis on omandatud nende ostmise kaudu, pakuvad suuremaid võimalusi teadmiste ülekanneteks kui tüürettevõtted, mis on ettevõtte enda poolt asutatud. Ostetud tüürettevõtted omavad ettevõtte jaoks uusi unikaalseid teadmisi ning tunnevad paremini kohalikku turgu (Gupta, Govindarajan 2000: 477). See on ka üheks põhjuseks, miks enamik tüürettevõtteid on loodud eksisteeriva ettevõtte ostmise teel (Navaretti,

Venables 2004: 9-10). Teadmiste ülekandeid mõjutab ka ettevõtte päritoluriik. Päritoluriik mõjutab ettevõtte strateegiaid, struktuuri, kultuuri ja kontrollmehhanisme. (Simonin 2004: 414). Samuti erinevad teadmiste ülekanded ka vastavalt erinevatele tööstusharudele (Gupta, Govindarajan 2000: 481).

Teadmiste ülekanne on seda suurem, mida kõrgem on sihtriigi majanduslik tase võrreldes lähteriigiga (Gupta, Govindarajan 2000: 478). Samuti võib teadmiste ülekande suurus ja mitmekesisus sõltuda ka sellest, kas tütarettevõtte kasutab kohalikku tööjõudu. Mida rohkem kasutatakse kohalikku tööjõudu (ka juhtide seas), seda suurem on tõenäosus, et ettevõtte omandab sihtriigist uusi teadmisi ning kannab neid edasi ka teistesse üksustesse (Björkman et al. 2003: 593).

Teadmiste ülekannete suurst mõjutavad ka emaettevõtte ja tema tütarettevõtete omavahelised suhted. Võib esineda olukordi, kus tütarettevõtted tegutsevad oma huvides ning mitte emaettevõtte huvides. Ehk tütarettevõtete huvid ei pruugi alati olla vastavuses emaettevõtte või kogu organisatsiooni huvidega (Björkman et al. 2004: 445). Tütarettevõtted on küll algselt loodud emaettevõtte poolt kindlal eesmärgil, kuid aja jooksul võivad tütarettevõtted ja nende eesmärgid muutuda. Tütarettevõtete võime oma huvidest lähtuda oleneb suuresti nende käes olevatest teadmistest. Tütarettevõtted, kes omavad palju ja unikaalseid teadmisi, omavad suuremat mõjuvõimu kogu organisatsioonis. Tütarettevõtted omavad tihti tugevaid ja unikaalseid praktilisi teadmisi, mida on raske üle kanda (Mudambi, Navarra 2004: 388). Selleks, et tütarettevõtete eesmärgid lähtuksid ettevõtte kui terviku eesmärkidest, rakendab emaettevõtte erinevaid koordineerimis- ja kontrollmehhanisme. Antud mehhanismid aitavad suurendada ka teadmiste ülekandeid ettevõtte üksuste vahel. (Björkman et al. 2004: 445).

Rahvusvahelise ettevõtte üksuste vahelised erinevused loovad takistusi ülekannete vastuvõtmises ja rakendamises. Kuna institutsioonid erinevad riigiti, siis võib erineda ka ülekannete määr ning seda isegi siis, kui kantakse üle sarnaseid teadmisi tütarettevõtete vahel erinevates asukohtades. (Jensen, Szulanski 2004: 509). Rahvusvahelise ettevõtte üksuste vahelisteks erinevusteks võivad olla näiteks erinevad põhimõtted, normid, kultuur ja ka erinev ajaline tsoon ning keelte erinevus. Lisaks üksuste vahelisele erinevusele mõjutab ülekannete määra ka üksustevaheline ruumiline kaugus. (Buckley, Carter 2004: 373)

Välja on võimalik tuua kolm peamist teadmiste ülekande barjääri (Buckley, Carter 2004: 376-377):

- 1) geograafiline distantis ja aeg,
- 2) teadmiste piirid,
- 3) omakasupüüd ja tegevuste mõjutamine.

Geograafiline distantis ja aeg loovad olulisi takistusi suhtlemisel. Distantis vähendab vastastikust teadlikkust: „Kõik, mis on silmapiirist väljas, jääb ka mõistusepiirist välja” (Buckley, Carter 2004: 376-377). Teadmiste piirid tulenevad indiviidide erinevustest, keelelistest erinevustest, sotsiaalsetest normidest ja identiteedist, tähenduse loomisest ning erinevatest uskumustest. Selliste piiride sees, kus indiviidid juba jagavad ühiseid teadmisi, toimub ülekande väiksemate kuludega. Selleks, et vältida omakasupüüdu ja tegevuste mõjutamist tuleb osapooltel avaldada, mida nad teavad ja nad peavad edastama oma teadmisi teistele siis, kui see on kogu ettevõttele kasulik. Osalejad ei tohi luua kunstlikku teadmiste jäikust ja nad ei tohi hoida kontrolli vastava spetsialiseerumise üle selleks, et omandada endale strateegilist kasu. (Buckley, Carter 2004: 376-377)

Teadmiste ülekande võib toimuda läbi erinevate kanalite, kuid kõige efektiivsemaks kanaliks peetakse tihti otseseid välisinvesteeringuid. Rahvusvahelises ettevõttes toimunud teadmiste ülekanded võivad sisaldada näiteks toote- ja protsessiarendusealast oskusteavet, turundusalast oskusteavet, juhtimisalast oskusteavet, muud tehnoloogiat või patenteeritud tehnoloogiat. Rahvusvahelise ettevõtte teadmiste ja kogemuste efektiivne ülekandmine ettevõttesiseselt tugevdab oluliselt ettevõtte konkurentsieelist ja tulemuslikkust. Teadmiste ülekannete suurus ja mitmekesisus sõltuvad teadmiste väärtusest, osalejate motivatsioonist, osalejate suutlikkusest teadmisi üle kanda ja vastu võtta, ülekande kanalite olemasolust, kommunikatsiooni meetmetest, sihtriigi ja lähtiiriigi majanduslikust tasemest ning ettevõtte omadustest.

2. EESTIST VÄLJAPOOLE TEHTUD OTSESTE VÄLISINVESTEERINGUTE ROLL TEADMISTE SIIRDE KANALINA

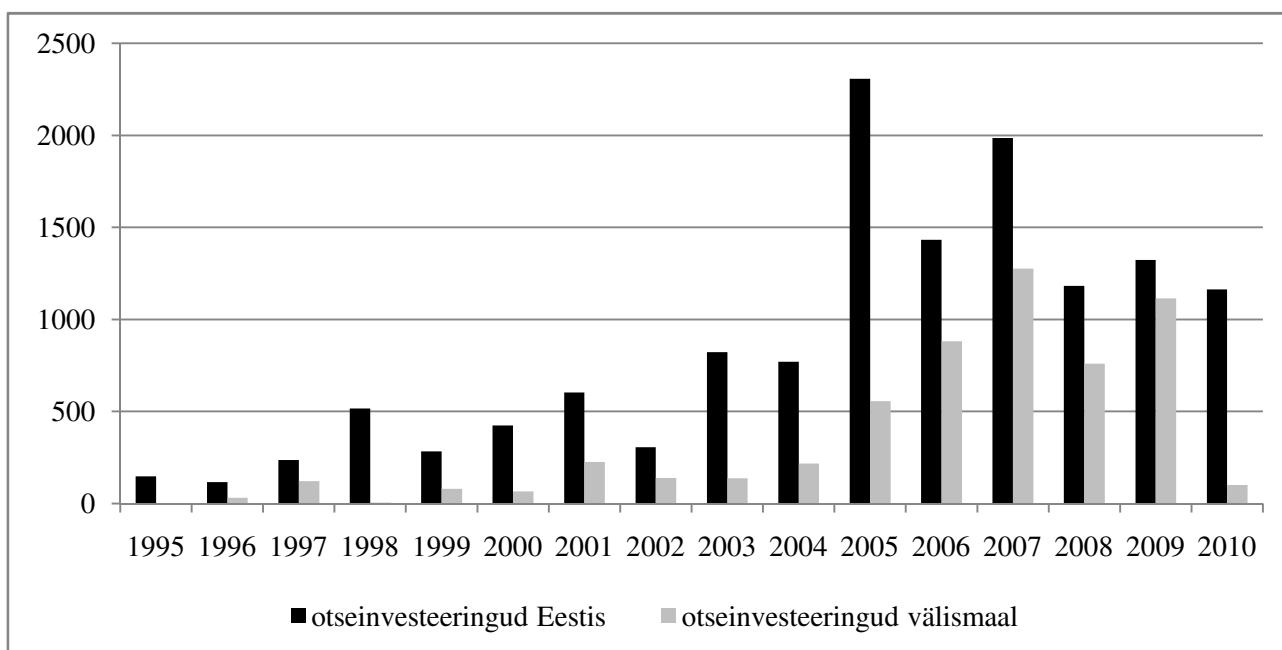
2.1. Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute struktuur ja dünaamika

Käesolevas alapeatükis analüüsib töö autor Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute struktuuri ja dünaamikat. Analüüsiks kasutab töö autor põhiliselt Eesti Panga andmebaasi. Teises ja kolmandas alapeatükis analüüsib töö autor Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute rolli teadmiste siirde kanalina „Välisinvestor 2006” ja ettevõtete juhtumianalüüsides tulemuste põhjal.

1990. aastate alguses toimus Eesti ettevõtete rahvusvahelistumine läbi kaudse ja otsese ekspordi (Varblane *et al.* 2001: 9). Eestisse tehtud otseinvesteeringud kasvasid esialgu kuni 1995. aastani. Kasv oli seotud riiklike ettevõtete erastamisega (Allikas *et al.* 1998: 22). Eestisse tehtud otseste välisinvesteeringute maht stabiliseerus 1995. aastal ja järgnes langus 1996. aastal. Langus oli seotud põhikapitalisse tehtud investeeringute ning reinvesteeringutulu vähenemisega (Allikas *et al.* 1998: 22). Järgnes otseste välisinvesteeringute kasv 1996. aastast kuni 1998. aastani. Kasv toimus Venemaa kriisi tõttu, mis muutis müüdavate eraettevõtete hinnad soodsaks ning seetõttu suurenes soov osta Eesti eraettevõtteid (Varblane *et al.* 2010: 33). Järsk otseinvesteeringute kasv toimus 2005. aastal ehk pärast Eesti ühinemist Euroopa Liiduga. Eestisse tehtud välisinvesteeringud kasvasid varasemast 771 miljonist eurost 2307 miljoni euron. (Maksebilanss 2012)

Alates 1996. aastast hakati otseseid välisinvesteeringuid tegema ka Eestist väljapoole. Põhilised otseinvesteeringud olid pankade investeeringud Läti ja Leetu (Varblane *et al.*

2010: 39). Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringud kasvasid esialgu kuni 1997. aastani. Järgnev langus oli tingitud Venemaa kriisist. Kuna 1999. aastal paranes majandusolukord, siis hakkasid kasvama ka otseinvesteeringud. Majanduskriisi tulemusena langesid 2008. aastal Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringud. Joonisel 3 on toodud Eestist väljapoole ja mujalt Eestisse tehtud otseinvesteeringute vood. Vertikaaltelg tähistab eurosid miljonites (vt. joonis 3). 1995-2009. aastatel ületavad Eestisse tehtud otseinvesteeringute vood oluliselt Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringute voogusid. Samas on viimastel aastatel võimalik märgata Eestist väljapoole ja mujalt Eestisse tehtud otseinvesteeringute voogude tasakaalustumist. 2009. aastal investeeriti Eestisse 1,2 miljardit eurot ja Eestist väljapoole 1,1 miljardit eurot. (Maksebilanss 2012)



Joonis 3. Otseinvesteeringute vood Eestis ja välismaal (autori koostatud Eesti Panga andmebaasi põhjal).

Eestisse tehtud otsesed välisinvesteeringud tulevad peamiselt Rootsist ja Soomest (Varblane *et al.* 2010: 35). Eestist väljapoole tehtud otsesed välisinvesteeringud tehakse peamiselt Lätti, Leetu ja Küprosele. Tabelis 1 on toodud Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringute jaotus sihtriigiti (vt. tabel 1). Märkimisväärsed otseinvesteeringuid hakati Eestist tegema Lätti ja Leetu juba 1990. aastate lõpus. Peamiseks otseinvesteeringute eesmärgiks oli naaberturgudele sisenemine ning hiljem omandati

Läti ja Leedu panku (Varblane *et al.* 2010: 43). Kui 1998. aastal oldi investeeritud Läti 52,8% ja Leetu 23% kõikidest Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringutest, siis 2011. aastal olid vastavad osakaalud 19,4% ja 20,4%. Osakaalude märkimisväärne muutus näitab, et aja jooksul on hakatud investeerima ka teistesse riikidesse. Samuti näitab osakaalude muutus seda, et Läti ja Leetu tehtud otseinvesteeringud on hakanud tasakaalustuma. Alates 1996. aastast omab Eestist väljapoole tehtud otsestest välisinvesteeringutest märkimisväärset osakaalu ka Küpros, kuna Eesti laevakompaniid hoiavad seal oma laevastikku (Varblane *et al.* 2010: 44). 2011. aasta seisuga on märkimisväärseid investeeringuid tehtud lisaks Leedule, Lätile ja Küprosele ka Soome (8,1%), Venemaale (7,7%), Ukrainasse (5,3%), Rootsi (2,3%). (Maksebilanss 2012)

Tabel 1. Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringute jaotus sihtriigiti (koguinvesteeringutest %).

	31.12.1998	31.12.2001	31.12.2004	31.12.2007	31.12.2010	31.12.2011
Leedu	23,0	43,6	38,9	29,4	29,6	20,9
Läti	52,8	35,8	32,7	33,4	25,3	19,4
Küpros	13,3	0,0	11,2	7,6	13,9	17,3
Soome	0,4	-1,5	4,7	4,2	6,4	8,1
Venemaa	0,5	1,4	4,2	8,2	5,6	7,7
Ukraina	3,1	1,4	2,7	2,6	3,7	5,3
Rootsi	0,8	0,2	0,3	0,2	0,6	2,3
Teised riigid	6,2	19,2	5,4	14,4	14,8	19,0

Allikas: Eesti Pank 2012; autori arvutused.

Tabelis 2 on toodud Eestist välismaale tehtud otseste välisinvesteeringute jaotus vastavalt tegevusaladele (vt. tabel 2). Märkimisväärset osakaalu on läbi aastate omanud finants- ja kindlustustegevus, kutse-, teadus- ja tehnikaalne tegevus ning veondus ja laondus. Kuni 2010. aastani omas kõige suuremat osakaalu Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringutest finants- ja kindlustustegevus (41,4%). 2011. aastal moodustas aga kõige suurema osakaalu Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringutest kutse-, teadus- ja tehnikaalne tegevus (22,1%). Lisaks kutse-, teadus- ja tehnikalasele tegevusele, finants- ja kindlustustegevusele ning veondusele ja laondusele on tehtud märkimisväärseid investeeringuid ka kinnisvaraalasessse tegevusse (14,3%), hulgi- ja jaekaubandusse (12,9%), töötlevasse tööstusesse (4,4%), kodumajapidamiste tegevusse (2,6%), elektrienergia-, gaasi- ja veevarustusse (2,4%) ning ehitusse (2,2%).

Kui vaadata Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringute jaotust vastavalt tegevusalade osakaaludele läbi aastate, siis on näha, et kõige rohkem on langenud finants- ja kindlustustegevuse osakaal. Finants- ja kindlustustegevuse osakaal moodustas tänu Rootsi kapitalil põhinevatele pankadele 1998. aastal Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringutest 57,9%, 2011. aastal oli vastav osakaal aga 19,2%. Kõige rohkem on tõusnud aga kutse-, teadus- ja tehnikaalase tegevuse osakaal välisinvesteeringutest. Nimetatud tegevusala moodustas 1998. aastal 1,8% Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringutest, 2011. aastal oli vastav osakaal aga juba 22,1%. Olulisel määral on läbi aastate tõusnud ka kinnisvaraalasessse tegevusse tehtud otseinvesteeringute osakaal. Kinnisvaraalase tegevuse osakaal moodustas 1998. aastal Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringutest 3,8%, 2011. aastal oli vastav osakaal aga juba 14,3%. Samuti on tõusnud hulgi- ja jaekaubandusse tehtud otseinvesteeringute osakaal 5,7%lt 12,9%le. (Maksebilanss 2012)

Tabel 2. Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringute jaotus vastavalt tegevusaladele (koguinvesteeringutest %).

	31.12. 1998	31.12. 2001	31.12. 2004	31.12. 2007	31.12. 2010	31.12. 2011
Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus	1,8	1,5	1,2	1,9	15,3	22,1
Finants- ja kindlustustegevus	57,9	58,2	59,4	55,6	41,1	19,2
Veondus ja laondus	16,6	8,0	12,9	9,3	14,5	18,3
Kinnisvaraalane tegevus	3,8	6,3	7,8	11,3	11,9	14,3
Hulgi- ja jaekaubandus	5,7	3,6	6,3	8,5	6,6	12,9
Töötlev tööstus	8,4	6,3	5,4	4,1	2,4	4,4
Kodumajapidamiste tegevus	0,0	0,0	0,0	2,2	2,2	2,6
Elektrienergia-, gaasi- ja veevarustus	0,0	0,0	0,0	0,3	0,5	2,4
Ehitus	2,1	11,4	3,7	3,8	3,0	2,2
Haldus- ja abitegevused	0,4	2,5	0,4	0,3	0,7	0,6
Põllumajandus, metsamajandus, kalapüük	0,0	0,1	0,5	0,1	0,2	0,2
Info ja side	2,4	1,6	0,5	1,2	0,4	0,1

Allikas: Eesti Pank 2012; autori arvutused.

Järgnevalt analüüsib töö autor põhjalikumalt neid kahte tegevusala, millele keskendutakse autori juhtumianalüüsides (alapunktis 2.3) - ehitust ja töötlevat tööstust. Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringutest moodustab 2011. aasta seisuga ehitussektoris tehtavate otseinvesteeringute osakaal 2,2% (ettevõtetest näiteks AS

Merko Ehitus ja AS Nordecon). 2001. aastal oli vastav osakaal aga 11,4%. Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringuid hakati ehitussektorisse tegema alates 1997. aastast. Ehitussektorisse tehtavate otseinvesteeringute vood on aja jooksul nii tõusnud kui ka langenud. Otseinvesteeringute vood kasvasid kuni 2000. aastani, täpsemalt investeeriti 2000. aastal ehitussektorisse 33,7 miljonit eurot. Järgnes ehitussektorisse tehtavate otseinvesteeringute langus. Kõige suuremad investeeringud ehitussektorisse toimusid 2007. aastal, täpsemalt investeeriti vastaval aastal ehitussektorisse 38 miljonit eurot. 2008. aastast kuni 2011. aastani on aga toimunud ehitussektorisse tehtavate otseinvesteeringute langus. (Maksebilanss 2012)

Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringutest moodustab 2011. aasta seisuga töötlevasse tööstusesse tehtavate otseinvesteeringute osakaal 4,4%. 1998. aastal oli vastav osakaal aga 8,4%. Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringuid hakati töötlevasse tööstusesse tegema alates 1996. aastast. Töötlevasse tööstusesse tehtavad otseinvesteeringute vood on aja jooksul nii tõusnud kui ka langenud. Kuigi töötleva tööstuse osakaal Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringutest on langenud, siis siiski on kõige suuremad investeeringud töötlevasse tööstusesse tehtud 2011. aastal, täpsemalt investeeriti vastaval aastal töötlevasse tööstusesse 49,9 miljonit eurot. (Maksebilanss 2012)

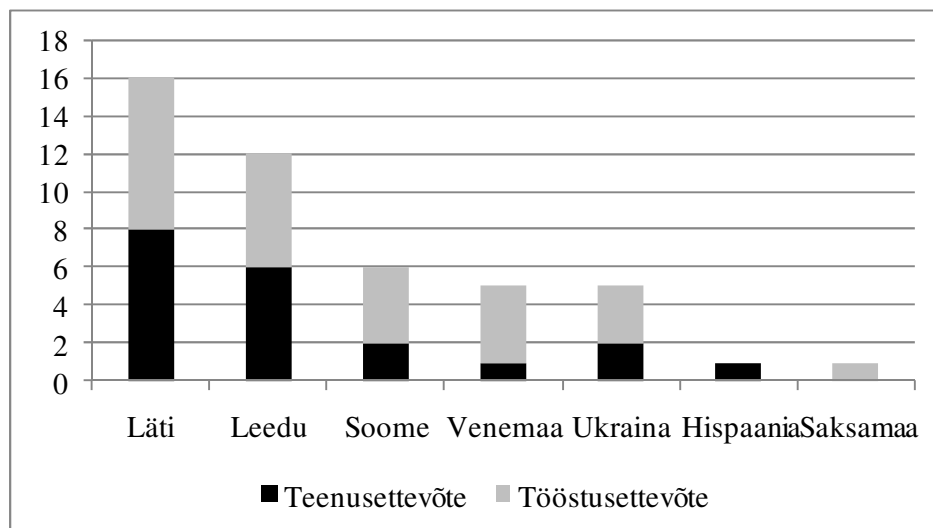
Sõltuvalt majandustingimustest (sh majandustsükli kasvu- või langusfaasist) on Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringute vood nii kasvanud kui ka kahanenud. Eestist väljapoole tehtud otsesed välisinvesteeringud tehakse peamiselt Lätti, Leetu ja Küprosele. Kõige suurem osa Eestist väljapoole tehtud otsestest välisinvesteeringutest on läinud finants- ja kindlustustegevusse ning kutse-, teadus- ja tehnikaalasesse tegevusse. (Maksebilanss 2012)

2.2. Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute roll teadmiste siirde kanalina „Välisinvestor 2006” põhjal

Käesolevas alapeatükis analüüsib töö autor Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute rolli teadmiste siirde kanalina. Töö autor analüüsib Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute motive, välisallüksustest Eestisse toimunud teadmiste ülekandeid, teadmiste ülekande kanaleid ning Eestist väljapoole investeerinud ettevõtetes toimunud muutusi. Analüüsiks kasutab töö autor siin alapunktis põhiliselt „Välisinvestor 2006“ küsitluse andmebaasi. Andmebaas sisaldab Eestist väljapoole investeerinud ettevõtete ja välisinvesteeringuid saanud Eesti ettevõtete 2006. aasta küsitluste vastuseid. Kokku küsitleti Tartu Ülikooli majandusteaduskonna professor Urmas Varblase uurimisgrupi poolt 99 ettevõtet, neist 75 ettevõtet olid saanud otseseid välisinvesteeringuid ja 24 ettevõtet olid teinud Eestist väljapoole suunatud otseseid välisinvesteeringuid. „Välisinvestor 2006“ küsitlus puudutas järgnevaid valdkondi: ettevõtte üldandmed, välisturgudel tegutsemine, motivatsioon ja probleemid, innovatsioon ja tehnoloogia, autonoomia ja suhtevõrgustikud, hinnang majanduskeskkonnale ja valitsuse tegevusele, rahulolu investeeringuga, mõjud ja edasised plaanid. Kuna uuritavaid ettevõtteid oli valimis vähe, siis tuleb autori uuringu tulemustesse suhtuda teatava ettevaatlikkusega. Tulemusi ei pruugi täielikult saada üldistada kõigile Eesti ettevõtetele, kes on teinud otseseid välisinvesteeringuid.

Ettevõtteid võib liigitada mitme erineva tunnuse põhjal. Põhiliselt liigitatakse ettevõtteid vastavalt suurusele, harulisele kuuluvusele, ettevõtlusvormile, struktuurile ja eesmärgile (Reiljan 1997: 31-32). „Välisinvestor 2006“ küsitluste tulemuste analüüsimiseks jagas autor ettevõtted vastavalt ettevõtete tegevusharudele. Ettevõtete tegevusharud olid märgitud ka „Välisinvestor 2006” uuringu andmebaasis. Autor jagas ettevõtted sel viisil, kuna eeldas, et ettevõtete välisinvesteeringute motiivides ja mõjudes esineb olulisi erinevusi vastavalt sellele, kas tegemist on tööstusettevõttega või teenusettevõttega. „Välisinvestor 2006“ andmebaasis olevatest Eestist väljapoole investeerinud ettevõtetest on 46% teenusettevõtted ja 54% tööstusettevõtted.

Joonisel 4 on toodud Eestist väljapoole investeerinud ettevõtete sihtriigid vastavalt ettevõtete tegevusharudele (vt. joonis 4). Tulemusi analüüsid selgub, et „Välisinvestor 2006” andmebaasis olevad ettevõtted on kõige rohkem investeerinud Lätti. Järgnevad Leedu, Soome, Venemaa, Ukraina, Hispaania ja Saksamaa. Suurem osa andmebaasis olevatest ettevõtetest on asutanud 1-3 välisallüksust. Erandina võib välja tuua AS BLRT, kes on 2006. aasta seisuga asutanud 33 tütaretevõtet.

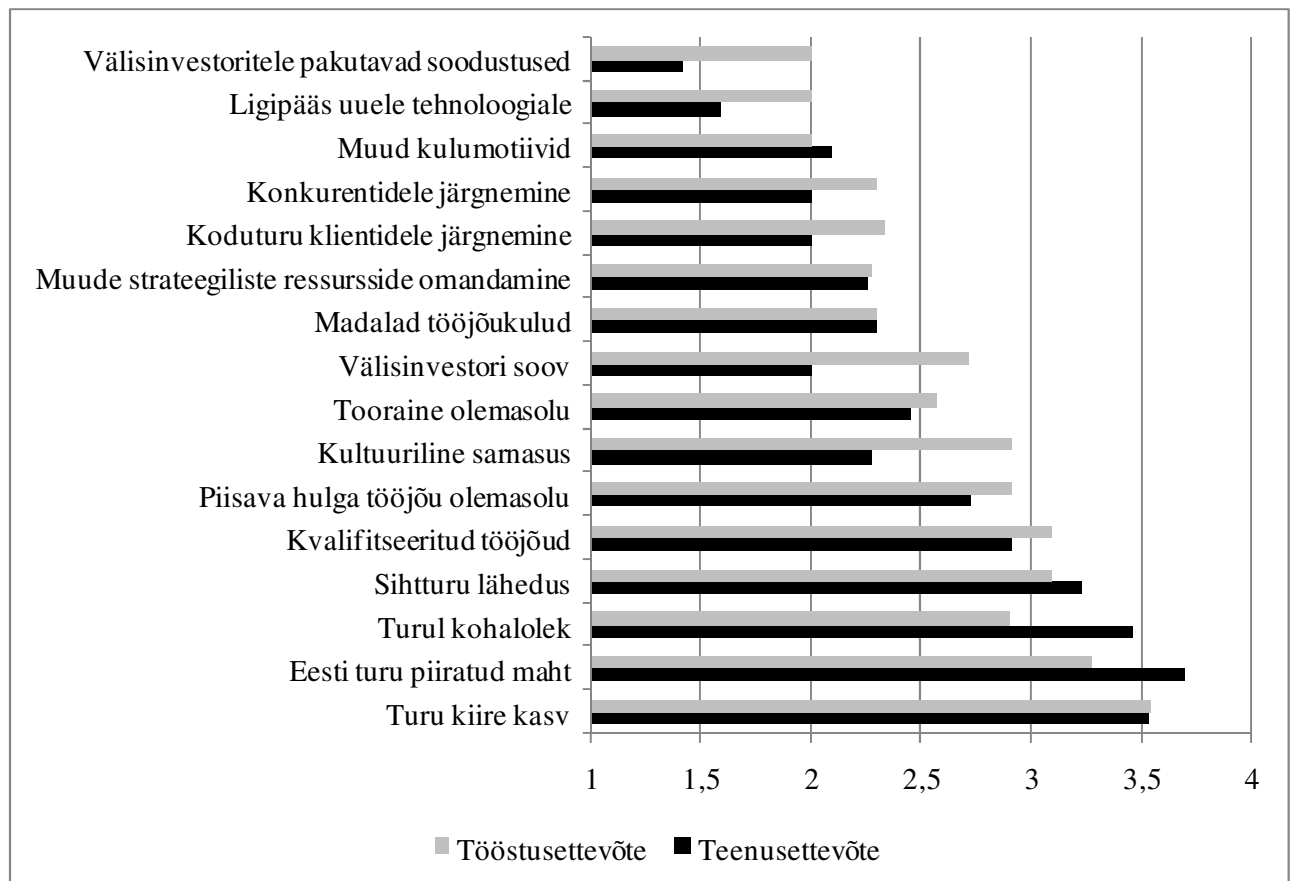


Joonis 4. Eestist väljapoole investeerinud ettevõtete sihtriigid vastavalt ettevõtete tegevusharudele (autori koostatud „Välisinvestor 2006” andmebaasi põhjal).

Kui võtta arvesse Eestist väljapoole ja mujalt Eestisse tehtud otsesed välisinvesteeringud, siis investeeringute arenguraja teooria (Narula 1996: 27-29) järgi võib Eesti paigutada teise ja kolmanda etapi vahele. Eestisse tehtud otseinvesteeringud ületavad oluliselt Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringuid, kuid samas on viimastel aastatel võimalik märgata Eestist väljapoole ja Eestisse tehtud otseinvesteeringute mõningast tasakaalustumist. 2009. aastal investeeriti Eestisse 1,2 miljardit eurot ja Eestist väljapoole 1,1 miljardit eurot (Maksebilanss 2012). Investeeringute arenguraja teooria järgi hakkavad teises etapis kasvama väljapoole suunatud otseinvesteeringud ning kolmandas etapis hakkavad vähenema sissepoole suunatud otseinvesteeringud. Kolmandas etapis on riigi ettevõtted võimelised edukalt konkureerima riiki sissetulevate välisinvesteeringutega (Narula 1996: 27-29). Seetõttu võib Eesti paigutada teise ja kolmanda etapi vahele. (Varblane *et al.* 2001: 18)

Investeeringute arenguraja teooria järgi investeerivad teises ja kolmandas etapis olevad riigid rohkem madalamas arenguetapis olevatesse riikidesse ning tegemist on eelkõige turule orienteeritud otseste välisinvesteeringutega (Narula 1996: 28-29). Läti ja Leedu asuvad võrreldes Eestiga veidi madalamal majandusarengu tasemel. Kuna enamik Eestist väljapoole suunatud otseinvesteeringutest lähevad just Läti ja Leetu (mis omavad võrreldes Eestiga sarnast kulutaset), siis see tähendab, et Eestist väljapoole suunatud otseinvesteeringud võivad pigem olla turule orienteeritud otseinvesteeringud. Eesti ettevõtete põhjal tehtud empiirilised uuringud kinnitavadki, et Eestist väljapoole suunatud otseinvesteeringud on peamiselt orienteeritud turule. Seetõttu ühtivad Eesti ettevõtete puhul investeeringute arenguraja teooria ja empiirilised uuringud. (Varblane *et al.* 2001: 18)

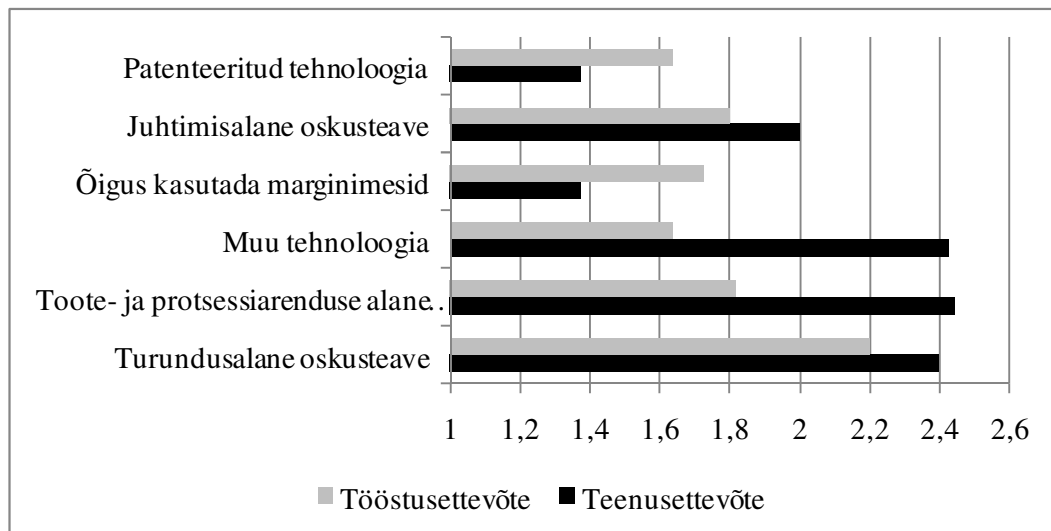
Järgnevalt analüüsib töö autor Eestist väljapoole investeerinud ettevõtete motiive „Välisinvestor 2006” uuringu tulemuste põhjal. Joonisel 5 on toodud Eestist väljapoole investeerinud ettevõtete motiivid vastavalt ettevõtete tegevusharudele (vt. joonis 5). Number 4 tähendab väga olulist ja number 1 mitteolulist motiivi. Vastavalt ettevõtete tegevusharudele hindasid Eestist väljapoole investeerinud teenusettevõtted tähtsaimaks motiiviks Eesti turu piiratud mahtu. Olulisteks motiivideks hindasid teenusettevõtted ka turu kiiret kasvu, turul kohalolekut ja sihtturu lähedust. Eestist väljapoole investeerinud tööstusettevõtted hindasid aga tähtsaimaks motiiviks sihtturu kiiret kasvu. Olulisteks motiivideks hindasid tööstusettevõtted ka Eesti turu piiratud mahtu, sihtturu lähedust ja kvalifitseeritud tööjõu olemasolu. Analüüsi põhjal selgus, et Eestist väljapoole investeerinud tööstus- ja teenusettevõtted hindasid sarnaselt erinevaid motiive. Analüüsi põhjal võib järeldada, et Eestist väljapoole investeerinud ettevõtted on eelkõige orienteeritud turule.



Joonis 5. Eestist väljapoole investeerinud ettevõtete peamised motiivid vastavalt ettevõtete tegevusharudele (autori koostatud „Välisinvestor 2006“ andmebaasi põhjal).

Järgmisena analüüsib töö autor Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringute tagajärjel toimunud teadmiste ülekandeid välisallüksustest Eestisse „Välisinvestor 2006“ uuringu tulemuste põhjal. Teadmiste ülekanded välisallüksustest Eestisse on toodud joonisel 6, kus number 4 tähendab väga suurt ülekannet ja number 1 tähendab, et ülekanne puudub (vt. joonis 6). Tulemusi analüüsides selgub, et Eestist väljapoole investeerinud ettevõtetes on teadmiste ülekanded välisallüksustest Eestisse olnud suhteliselt väiksed. Vastavalt ettevõtete tegevusharudele hindasid teenusettevõtted, et kõige suurem ülekanne on toimunud toote- ja protsessiarendusealases teabes. Olulised teadmiste ülekanded on toimunud ka muus tehnoloogias ja turundusalases oskusteabes. Tööstusettevõtted hindasid aga, et kõige suurem ülekanne on toimunud turundusalases oskusteabes. Võrreldes teenusettevõtetega, hindasid tööstusettevõtted oluliselt madalamalt teadmiste ülekandeid muus tehnoloogias ning toote- ja

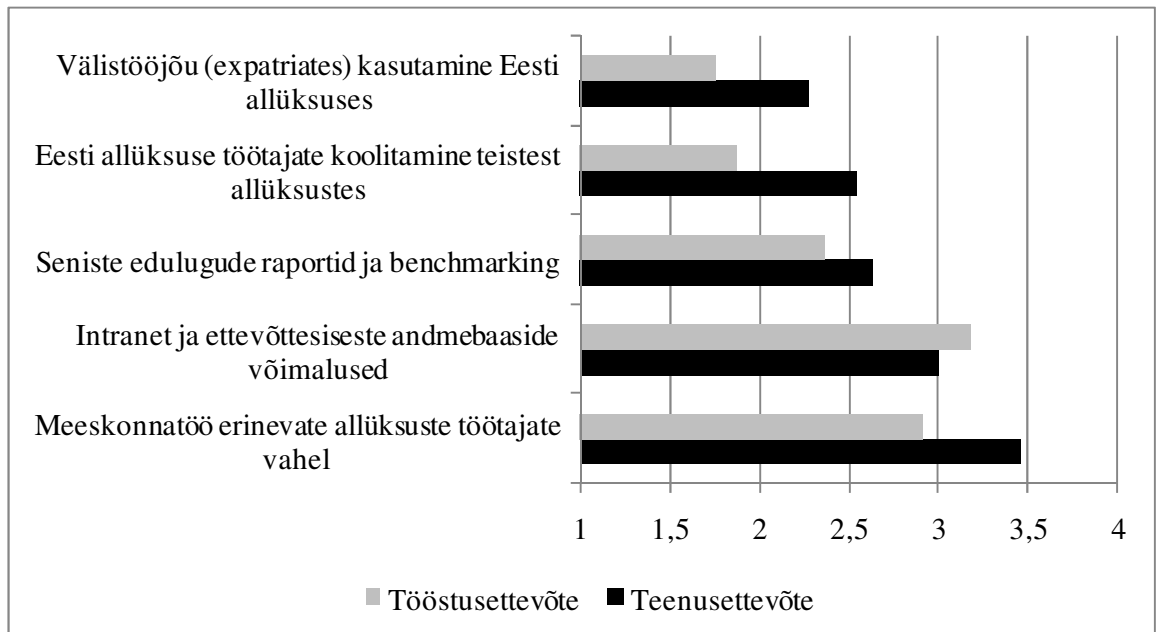
protsessiarendusealases oskusteabes. Analüüsi põhjal võib järeldada, et Eestist väljapoole investeerinud ettevõtetes on kõige suuremad teadmiste ülekanded välisallüksustest Eestisse toimunud turundusalases oskusteabes. Eestist väljapoole investeerinud ettevõtetes on kõige väiksemad teadmiste ülekanded välisallüksustest Eestisse toimunud patenteeritud tehnoloogias ja õiguses kasutada marginimesid.



Joonis 6. Eestist väljapoole investeerinud ettevõtete teadmiste ülekanded välisallüksusest Eesti ettevõttesse vastavalt ettevõtete tegevusharudele (autori koostatud „Välisinvestor 2006“ andmebaasi põhjal).

Järgmisena analüüsib töö autor teadmiste ülekande kanalite olulisust Eesti ettevõtte ja välisallüksuste vahel „Välisinvestor 2006“ uuringu tulemuste põhjal. Teadmiste ülekande kanalite olulisus vastavalt ettevõtete tegevusharudele on toodud joonisel 7, kus number 4 tähendab väga olulist teadmiste ülekande kanalit ja number 1 tähendab, et vastav ülekande kanal on täiesti ebaoluline (vt. joonis 7). Tulemusi analüüsides selgub, et Eestist väljapoole investeerinud ettevõtted hindasid olulisteks ülekande kanaliteks meeskonnatööd erinevate allüksuste töötajate vahel ja ettevõttesiseseid andmebaase ning intranetti. Vähem olulisemateks ülekande kanaliteks hinnati raporteid ja *benchmarking*’ut, Eesti allüksuse töötajate koolitamist teistes allüksustes ning välistöõjõu kasutamist Eesti allüksustes. Samas on siinkohal oluline märkida, et ühtegi ülekande kanalit ei hinnatud täiesti ebaoluliseks. Teenusettevõtted hindasid kõige olulisemaks ülekande kanaliks meeskonnatööd erinevate allüksuste töötajate vahel.

Tööstusettevõtted hindasid aga kõige olulisemaks ülekande kanaliks intranetti ja ettevõttesiseseid andmebaase.



Joonis 7. Eestist väljapoole investeerinud ettevõtete teadmiste ülekande kanalite olulisus Eesti ettevõtte ja välisallüksuste vahel vastavalt ettevõtete tegevusharudele (autori koostatud „Välisinvestor 2006“ andmebaasi põhjal).

„Välisinvestor 2006“ küsitluses paluti ettevõtetel hinnata ka viimase kolme aasta jooksul toimunud muutusi. Tulemusi analüüsid selgus, et Eestist väljapoole investeerinud ettevõtete toodete/ teenuste kvaliteet, toodete/ teenuste mitmekesisus, tööjõu tootlikkus, tootmise paindlikkus, eksport, kasumlikkus ja käive on paranenud. Nii tööstusettevõtted kui ka teenusettevõtted hindasid, et kõige rohkem on paranenud käive. Ettevõtted hindasid kõrgelt ka ekspordi paranemist.

„Välisinvestor 2006“ andmebaasi analüüsid selgus, et Eestist väljapoole investeerinud ettevõtted on kõige rohkem investeerinud Lätti ja Leetu ning ettevõtted on investeeringute motiividest eelkõige orienteeritud turuga seotud motiividele. Teadmiste ülekanded välisallüksustest Eestisse on olnud suhteliselt väiksed, kuid kõige suuremad ülekanded on toimunud turundusalases oskusteabes. Kõige olulisemaks teadmiste ülekande kanaliks Eesti ettevõtte ja välisallüksuste vahel hinnati meeskonnatööd

erinevate allüksuste töötajate vahel ja ettevõttesiseseid andmebaase. Eestist väljapoole investeerinud ettevõtetes on viimase kolme aasta jooksul kõige rohkem paranenud käive.

2.3. Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute roll teadmiste siirde kanalina ettevõtete juhtumianalüüside tulemuste põhjal

Käesolevas alapeatükis analüüsib töö autor Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute rolli teadmiste siirde kanalina enda poolt läbi viidud kolme ettevõtte juhtumianalüüside tulemuste põhjal. Samuti võrdleb autor enda juhtumianalüüside tulemusi „Välisinvestor 2006” üldiste tulemustega teadmiste ülekannete ja nende olulisuse osas. Autor kasutab juhtumianalüüsi, kuna Eestist väljapoole investeerinud ettevõtteid on vähe uuritud ning puudub piisavalt mahukas andmebaas antud ettevõtete teadmiste siirde indikaatorite kohta. Samuti on ka Eestist väljapoole investeerinud ettevõtete arv liiga väike, et koostada põhjalik teadmiste siirde näitajate andmebaas. Seetõttu ei ole võimalik kasutada näiteks ökonomeetrilist analüüsi. Autor kasutab juhtumianalüüsi ka sellepärast, et antud meetod omab mitmeid tugevusi ja eeliseid, näiteks annab rohkem ja detailsemat informatsiooni ning seetõttu võimaldab minna rohkem detailsemaks. Samuti kasutatakse juhtumianalüüsides põhiliselt kuidas ja miks küsimusi ning see võimaldab ettevõtteid uurida mitme vaatenurga alt. Juhtumianalüüside eeliseks on ka see, et meetod on väga paindlik ning kui analüüsi käigus ilmneb midagi ootamatut, siis on võimalik meetodis kiiresti teha muudatusi (Vissak 2010: 371-374; Yin 1994: 13).

Juhtumianalüüside raames viis töö autor kolme ettevõttega läbi süvaintervjuud. Autor viis läbi süvaintervjuud järgmiste ettevõtetega:

- 1) AS Viljandi Aken ja Uks
- 2) AS Merko Ehitus
- 3) AS Nordecon

Kuna Eestist väljapoole investeerinud ettevõtetest moodustavad suure osa teenusettevõtted, siis käsitleb autor oma töös kahte teenusettevõtet ja ühte töötleva

tööstuse ettevõtet. Autor valis vastavad ettevõtted, kuna tegemist on suurettevõtetega ning võib eeldada, et kuna suurettevõtted omavad paremaid ressursivõimalusi, siis on ka teadmiste ülekanded suuremad võrreldes väikeettevõtetega. Samuti omavad kõik kolm valitud ettevõtet rohkem kui ühte tüarettevõtet ning see võimaldab teadmiste ülekandeid välisallüksustest Eestisse analüüsida põhjalikumalt. Intervjuud toimusid avatud küsimuste esitamise kaudu. Intervjuu põhiküsimused on toodud lisas (vt. lisa 1). Lisaks põhiküsimustele küsis töö autor kõigi kolme ettevõtte puhul ka mitmeid täpsustavaid küsimusi. Intervjuu küsimused puudutasid järgnevaid valdkondi:

- 1) ettevõtte üldandmed,
- 2) välisturgudel tegutsemine,
- 3) Eesti ettevõtte ja välisallüksuste omavaheline suhtlemine,
- 4) teadmiste ülekanded.

Esialgu oli töö autoril plaanis oma juhtumianalüüsi kaasata ka töötleva tööstuse ettevõtte AS Respo Haagised, kuna antud ettevõtte on osalenud ka „Välisinvestor 2006” uuringus. Ettevõttega kontakteerudes selgus aga, et välisallüksused on loodud riulifirmadena ehk tegelikkuses välisallüksustes puudub reaalne majandustegevus. Töötajad välisallüksustes puuduvad ja kogu töö tehakse ära Eestis. Seetõttu jäi antud ettevõtte autori uuringust välja.

Järgnevalt annab töö autor eraldi ülevaate igast juhtumiuuringust ning seejärel võrdleb, kuidas järeldused teadmiste siirde osas erinevad või sarnanevad eri ettevõtete vahel. Samuti võrdleb autor enda juhtumiuuringute tulemusi „Välisinvestor 2006” üldiste tulemustega teadmiste ülekannete ja nende olulisuse osas.

Esimeses juhtumiuuringus käsitleb töö autor ettevõtet AS Viljandi Aken ja Uks. Viljandi Aken ja Uks on tööstusettevõtte, mis on loodud 1990. aastal. Ettevõtte loodi eesmärgiga hakata tootma ja turustama tööstuslikult valmistatud kõrgkvaliteedilisi aknaid ja uksi. Majandustulemuste põhjal on AS Viljandi Aken ja Uks hetkel Eestis edukaim aknatootja. Juhatuse esimehe Rain Hüva sõnul andis ettevõttele konkurentide ees eelise see, et ettevõtte otsustas ehitusbuumi ajal võtta suuna ekspordile (Edukaim... 2012). Autori intervjuu küsimustele vastas antud ettevõtte puhul müügijuht Alar Anga.

AS Viljandi Aken ja Uks on asutanud kaks välisallüksust, millest üks asub Soomes ja teine asub Leedus. Ettevõtte on mõlemad välisallüksused asutanud uue investeeringuna. Peatükis 1.3. selgus, et teadmiste ülekannete suurus sõltub ka sellest, kuidas on tütarettevõtted loodud. Suuremaid võimalusi teadmiste ülekanneteks pakuvad tütarettevõtted, mis on omandatud nende ostmise teel. Seetõttu võib eeldada, et antud ettevõtte puhul ei ole teadmiste ülekandeid toimunud näiteks õiguses kasutada marginimesid. AS Viljandi Aken ja Uks välisallüksustes toimub Eestis toodetud toodete edasimüük ning seega ei saa antud ettevõtte puhul oodata ka tootmistehnoloogiaalast teadmiste ülekannet. Esimesena investeeris ettevõtte Leetu ning sinna investeeriti seetõttu, et ettevõtte poolt pakutav toode sobis Leedu turule ning turul nähti head müügiipotentsiaali. Soome investeeriti, kuna Soome turumaht muutus üha suuremaks ning seetõttu oli Soomes vaja inimest, kes tegeleks lepingutega, müügiga ning hoiaks kohaliku turuga häid suhteid. Seega investeeringu põhjuseks olid selgelt turuga seotud motiivid. Samuti tuli 2000. aastal Soomest ettevõttesse tegevjuht, kes omas Soome kohta väga head turuülevaadet, tutvusi ning erinevaid kontakte. Ka sobis Soome turule hästi Eesti tehastes toodetav tootevalik. Soome ja Leedu olulise eelisena võib veel välja tuua nende geograafilise läheduse Eestile. (Autori intervjuu ettevõttega AS Viljandi Aken ja Uks)

Vastused intervjuu töötajate omavahelist suhtlemist puudutavatele küsimustele kinnitasid, et ettevõtte välismaa allüksused ja Eesti ettevõtte suhtlevad omavahel regulaarselt ning suhtlemiseks kasutatakse erinevaid kommunikatsioonikanaleid. Küsimused töötajate omavahelise suhtlemise kohta on autori hinnangul olulised, sest suurem omavaheline kokkupuude eri allüksuste töötajate vahel võiks oluliselt soodustada teadmiste vahetamist välisallüksuste ja emaettevõtte vahel. Igapäevaselt suheldakse antud ettevõttes omavahel e-maili ja telefoni teel ning regulaarselt korraldatakse ka näost näkku kohtumisi. Võimaliku teadmiste siirde seisukohast on oluline see, et omavahel suhtlevad nii Eesti ettevõtte ja välismaal paiknevate tütarettevõtete juhid kui ka spetsialistid. Välismaa allüksuste ja Eesti ettevõtte poolt vahetatav informatsioon puudutab praktiliselt kõiki valdkondi, näiteks vahetatakse informatsiooni turu, müügi, turunduse ja raamatupidamise kohta. Ettevõtte peab välismaa allüksuste ja Eesti ettevõtte omavahelist suhtlemist väga oluliseks ning infovahetust peetakse tihedaks ja kõiki valdkondi puudutavaks. Peatükis 1.3. selgus, et

uute teadmiste omandamist ja ülekandmist võib suurendada ka kohaliku tööjõu kasutamine välisallüksustes. AS Viljandi Aken ja Uks kasutab välisallüksustes kohalikku tööjõudu. (Autori intervjuu ettevõttega AS Viljandi Aken ja Uks)

Teadmiste ülekannet välismaa allüksuste ja Eesti ettevõtte vahel peab AS Viljandi Aken ja Uks ettevõtte müügi juhi sõnul väga oluliseks. Ettevõtte hindab, et kuna turg asub 90% väljaspool Eestit, siis toimuvad suuremad teadmiste ülekanded just välisallüksustest Eestisse mitte vastupidi. Uute teadmiste omandamiseks korraldab ettevõtte regulaarselt koolitusi. Näiteks hiljuti tuldi Leedust Eestisse tootekoolitust pidama. Järgmisena palus töö autor ettevõttel hinnata kuivõrd olulised ülekanded on välisallüksustest Eestisse toimunud järgmistes valdkondades: patenteeritud tehnoloogia, muu tehnoloogia, turundusalane oskusteave, juhtimisalane oskusteave, õigus kasutada marginimesid, toote- ja protsessiarendusealane oskusteave. Ettevõtte hindas, et patenteeritud tehnoloogias ja muus tehnoloogias ülekanded välisallüksustest Eestisse puuduvad, kuna tütar ettevõtte ei tegele tootmisega, vaid tegelevad Eestis toodetud toodete edasi müügi. Samuti ei ole toimunud ülekandeid õiguses kasutada marginimesid, kuna tütar ettevõtte on asutatud uue investeeringuga ning seetõttu ei ole olnud ettevõttel võimalust osta eelnevat kaubamärki ja seda ka üle kanda. Samas tuleviku perspektiivis ei välista ettevõtte, et võidakse laieneda uutele turgudele läbi ettevõtete ostmise ning seeläbi omandada ka uusi kaubamärke. Ettevõtte hindas, et ka juhtimisalases oskusteabes ei ole toimunud ülekandeid välisallüksustest Eestisse. Juhtimisalane oskusteave on liikunud Eestist välisallüksustesse. Ülekanded on aga toimunud toote- ja protsessiarendusealases oskusteabes. Tootearendusealast oskusteabe ülekannet hinnati oluliseks, kuid protsessiarendusealast oskusteabe ülekannet hinnati vähem olulisemaks. Kõige suuremad ülekanded on esinenud aga turundusalases oskusteabes. Välisallüksustest Eestisse kantakse üle informatsiooni turumahu ja konkurentide tegevuse kohta, näiteks hinnatasemete, konkurentide müügimahtude ja kampaaniate kohta. Samuti kantakse üle informatsiooni turultegutsemise regulatsioonide ja seadusandluse kohta. Näitena lisas ettevõtte müügi juht: „Turultegutsemise regulatsioonide ja seadusandluse kohta tuleb informatsioon eelkõige just Leedust, kuna Euroopa Liidu regulatsioonid küll katavad teatud sertifitseerimise alla käivate toodete nõuded, näiteks tulekindlad ukSED, kuid siiski on Leedu omakorda sinna otsa leiutanud veel tingimusi”. (Autori intervjuu ettevõttega AS Viljandi Aken ja Uks)

Ettevõtte Viljandi Aken ja Uks hindab, et viimasel ajal on välisallüksustest Eestisse üle kandunud palju uut informatsiooni turul toimuvate muudatuste kohta. Kuna uste ja akende tootjate hulgast on erinevatel aastatel vaid väga vähesed suutnud kasumit toota, siis on paljud ettevõtted vahetanud omanikke. Näiteks alles hiljuti vahetas üks ettevõtte klient oma omanikku. Seetõttu toimuvad turul pidevad omanike vahetused ja turumahtude ümberjagamised. Ettevõtte sõnul ei esine teadmiste ülekannetes olulisi barjääre, kuid mingil määral võib barjäärina välja tuua kultuuride erinevused. Ettevõtte müügijuht lisas: „Vahest ei saada üksteisest aru, tuleb lihtsalt arvestada, et teistes riikides aetakse asju natukene teistmoodi”. (Autori intervjuu ettevõttega AS Viljandi Aken ja Uks)

Järgmisena palus autor ettevõttel hinnata kuivõrd oluliseks peab ettevõtte järgnevaid teadmiste võimalikke ülekande kanaleid: ettevõttesisesed andmebaasid ja intranet, raportid ja *benchmarking*, meeskonnatöö erinevate allüksuste töötajate vahel, välistööjõu kasutamine Eesti allüksustes, Eesti allüksuse töötajate koolitamine teistes allüksustes. AS Viljandi Aken ja Uks hindas väga olulisteks ülekande kanaliteks ettevõttesiseid andmebaase ja intranetti, raporteid ja *benchmarking*’ut ning meeskonnatööd erinevate allüksuste töötajate vahel. Ettevõtte rakendab meeskonnatööd erinevate allüksuste töötajate vahel. Välisallüksuste ja Eesti ettevõtte vahel toimub pidev koostöö. Suuremad otsused, strateegiad ja tegevused pannakse koos paika. Samas on tütarettevõtted ikkagi ise oma turu spetsialistid ning seetõttu tuleb palju uusi ideid ka just välisallüksustest. Eesti allüksuste töötajate koolitamist teistes allüksustes on esinenud, kuid pigem tullakse välismaalt Eestisse koolitusi pidama. Ettevõtte ei rakenda olulist töötajate liikumist välisallüksuste ja Eesti ettevõtte vahel, kuid samas võib sinna alla lugeda selle, et näiteks kui Rootsi ja Norra turul ei ole otsest müügijuhti, siis käib Eesti müügijuht korra nädalas Rootsis ja Norras ning täidab müügijuhi kohustusi. (Autori intervjuu ettevõttega AS Viljandi Aken ja Uks)

Ettevõtte AS Viljandi Aken ja Uks hindab, et teadmiste ülekanded välisallüksustest Eestisse on ettevõttele toonud kasu. Näiteks kui saadakse uut informatsiooni selle kohta, kuidas konkurent on leidnud mingi tehnoloogilise lahenduse, siis võimaldab see informatsioon võtta selle lahenduse kasutusele ka Eestis. Samuti saadakse välisallüksustest pidevat informatsiooni turu kohta, näiteks saadakse uut informatsiooni

konkurentide hinnatasemete ja kampaaniate kohta ning tänu uuele informatsioonile osatakse sellele vastavalt reageerida. (Autori intervjuu ettevõttega AS Viljandi Aken ja Uks)

Teises juhtumiuuringus käsitleb töö autor ettevõtet AS Merko Ehitus. Merko Ehitus on ehitusettevõte, mis on asutatud 1990. aastal. Ettevõte tegutseb Eestis, Lätis, Leedus, Ukrainas ja Soomes. Merko Ehitus on suurima omakapitaliga ehitusturul tegutsev ettevõte Eestis ning on võimeline ise projekte pikaajaliselt finantseerima. Ettevõte omab pikaajalisi kogemusi erinevatel turgudel ning on aastate vältel säilitanud turuliidri positsiooni Baltikumis. Merko Ehitus pakub ehitusteenuste laia ulatust, paindlikkust, usaldusväärsust, tähtaegadest kinnipidamist ja kõrget kvaliteeti. Ettevõte on omistanud rahvusvahelised kvaliteedi-, keskkonnakaitse- ja tööohutuse sertifikaadid. Merko Ehitus hindab kõrgelt erialaste teadmiste ja oskuste pidevat arendamist. Autori intervjuu küsimustele vastas antud ettevõtte puhul nõukogu liige Tõnu Toomik. (Merko ... 2012)

Valdusettevõte AS Merko Ehitus hõlmab Eesti juhtivat ehitusettevõtet AS Merko Ehitus Eesti, Läti tütarettevõtet SIA Merks'i, Leedu tütarettevõtet UAB Merko Statyba't, Ukraina tütarettevõtet LLC Merko Ukraine't ja Soome tütarettevõtet Merko Finland OY't. Esimesena investeeris ettevõte Lätti ja Leetu. Ettevõte investeeris vastavatesse riikidesse, kuna tundis hästi Läti ja Leedu turgu. Samuti kuna Läti ja Leedu ehitusturg asub madalamas arenguetapis kui Eesti ehitusturg, siis on antud riikide turgudele lihtsam anda lisandväärtust kui rohkem arenenud turgudele. Samas selgus peatükis 1.3., et teadmiste ülekanne on seda suurem, mida kõrgem on sihtriigi majanduslik tase võrreldes lähteriigiga ning seetõttu ei saa antud ettevõtte puhul oodata suuri teadmiste ülekanded Läti ja Leedu välisallüksustest Eestisse. 2011. aastal investeeris ettevõte Ukrainasse ning alles hiljuti ka Soome. Ettevõte investeeris Soome eesmärgiga luua juriidiline platvorm Venemaal tegutsemiseks. Antud investeeringuga kinnitab AS Merko Ehitus oma strateegilist huvi projektipõhise tegevuse arendamiseks väljaspool Balti riike, sealhulgas Vene turul (Tütarettevõtte ... 2012). Ettevõte on tütarettevõtted loonud uue investeeringuna ning nagu eespool selgus, võivad seetõttu teadmiste ülekanded välisallüksustest Eestisse olla väiksemad. Ettevõtte tütarettevõtted tegelevad sama tegevusega, millega tegeleb Eesti ettevõte ning seetõttu on tegemist horisontaalse välisinvesteeringuga. (Autori intervjuu ettevõttega AS Merko Ehitus)

Merko Ehituse välismaa allüksused ja Eesti ettevõtte suhtlevad omavahel regulaarselt ning suhtlemiseks kasutatakse erinevaid kommunikatsioonikanaleid. Igapäevaselt suheldakse omavahel e-maili ja Skype'i teel ning regulaarselt korraldatakse ka kohtumisi. Kohtumised toimuvad kord kuus ning kohtumised toimuvad nii Eestis kui ka välisallüksustes. Kohtumiste käigus peetakse nõukogu koosolekuid. Omavahel suhtlevad nii juhid kui ka spetsialistid, kuid rohkem suhtlevad omavahel juhid. Koostööprojektide käigus suhtlevad omavahel ka madalama astme töötajad. Seetõttu puudutab välismaa allüksuste ja Eesti ettevõtte poolt vahetatav informatsioon praktiliselt kõiki valdkondi. AS Merko Ehitus hindab väga oluliseks välisallüksuste ja Eesti ettevõtte omavahelist suhtlemist ning seetõttu soovitakse omavahelist suhtlemist muuta veelgi tihedamaks. (Autori intervjuu ettevõttega AS Merko Ehitus)

Teadmiste ülekannet välismaa allüksuste ja Eesti ettevõtte vahel peab AS Merko Ehitus väga oluliseks. Ettevõtte jaoks on teadmiste ülekanded olulised, kuna ettevõtte jaoks on tähtis, et kõik allüksused oleksid ühe tugevusega ning valitseks ühtne poliitika. Ettevõtte nõukogu liige lisas: „On oluline, et tarkus, mis on kuskil omandanud, jõuaks ka ettevõtte teistesse allüksustesse”. AS Merko Ehitus hindas, et suuremad teadmiste ülekanded on toimunud Eesti ettevõttest välisallüksustesse mitte aga vastupidi. Samas peab ettevõtte väga oluliseks, et ka välisallüksustest Eestisse toimuksid teadmiste ülekanded ning seetõttu soovitakse ülekandeid parandada. Peamiseks teadmiste ülekannete barjääriks pidas ettevõtte aga seda, et välisallüksustest ei ole piisavalt midagi Eestisse üle kanda (Autori intervjuu ettevõttega AS Merko Ehitus). Põhjusena võib välja tuua asjaolu, et kuna AS Merko Ehitus hõlmab turuliidri positsiooni Baltikumis, siis järelikult pakub ettevõtte väga kvaliteetseid ja innovaatilisi teenuseid ning sellest tulenevalt ei olegi välisallüksustest võimalik omandada väga palju uusi teadmisi. Üldise põhjusena võib välja tuua ka asjaolu, et kuna Eesti asub veidi kõrgemal majandusarengu tasemel kui näiteks Läti ja Leedu, siis kanduvad pigem Eesti teadmised Lätti ja Leetu mitte aga vastupidi.

Järgmisena palus töö autor ettevõttel hinnata kuivõrd olulised ülekanded on välisallüksustest Eestisse toimunud järgmistes valdkondades: patenteeritud tehnoloogia, muu tehnoloogia, turundusalane oskusteave, juhtimiselane oskusteave, õigus kasutada marginimesid, toote- ja protsessiarendusealane oskusteave. AS Merko Ehitus hindas, et

teadmiste ülekanded välisallüksustest Eestisse ei ole toimunud patenteeritud tehnoloogias, muus tehnoloogias, juhtimisel oskusteabes, õiguses kasutada marginalesid ning toote- ja protsessiarendusel oskusteabes. Ettevõtte hindas, et teadmiste ülekanded välisallüksustest Eestisse on toimunud vaid turundusel oskusteabes. Välisallüksustest Eestisse kantakse üle informatsiooni turusituatsioonide kohta. Näiteks peab ettevõtte väga oluliseks trendide võrdlemist. (Autori intervjuu ettevõttega AS Merko Ehitus)

Järgmisena palus autor ettevõttel hinnata kuivõrd oluliseks peab ettevõtte järgnevaid ülekande kanaleid: ettevõttesisesed andmebaasid ja intranet, raportid ja *benchmarking*, meeskonnatöö erinevate allüksuste töötajate vahel, välistööjõu kasutamine Eesti allüksustes, Eesti allüksuse töötajate koolitamine teistes allüksustes. AS Merko Ehitus hindas olulisteks ülekande kanaliteks ettevõttesiseseid andmebaase ja intranetti, raporteid ja *benchmarking*'ut ning välistööjõu kasutamist Eesti allüksuses. Ettevõtte rakendab töötajate liikumist erinevate allüksuste vahel. Meeskonnatööd erinevate allüksuste töötajate vahel teadmiste ülekande kanalina pidas ettevõtte küll oluliseks, kuid hetkel toimub ettevõttes meeskonnatööd suhteliselt vähe. Eesti allüksuste töötajate koolitamist teistes allüksustes ei esine. Vastupidiselt saadetakse just Eesti töötajaid koolitama välisallüksuste töötajaid. Ettevõtte AS Merko Ehitus hindab siiski, et teadmiste ülekanded välisallüksustest Eestisse on ettevõttele toonud kasu. (Autori intervjuu ettevõttega AS Merko Ehitus)

Kolmandas juhtumiuuringus käsitleb töö autor ettevõtet AS Nordecon. Nordecon on ehitusettevõtte, mis asutati 1989. aastal ning on tänaseks kasvanud Eesti üheks suurimaks ehituskontserniks. Kontserni tegevusstrateegia nurgakiviks on olnud keskendumine ehituse peatöövõtule ja projektijuhtimisele, mis hoiab töödeportfelli hoonete ja rajatiste valdkonna vahel tasakaalus. Ettevõtte väärtusteks on professionaalsus, uuendusmeelsus, tulemusele orienteeritus, kvaliteet, usaldusväärsus, avatus ja läbipaistvus, töötajate järjepidev koolitamine. Ettevõttes on loodud ja juurutatud kvaliteedi-, keskkonna- ning töötervishoiu- ja tööohutusjuhtimissüsteemid, millele vastavust rahvusvaheliste standardite nõuetele kinnitavad sertifikaadid. Autori intervjuu küsimustele vastas antud ettevõtte puhul juhatuse esimees Jaano Vink. (Nordecon 2012)

AS Nordeconi tütarettevõteteks on Soomes tegutsev Nordecon Betoon OÜ ja Ukrainas tegutsev Eurocon OÜ. Erinevatel aegadel on Nordeconi tütarettevõtted asunud aga ka Venemaal, Lätis ja Leedus. Ettevõtte on kõik tütarettevõtted asutanud uue investeeringuna ning tütarettevõtted tegelevad sama tegevusega millega tegeleb emaettevõtte ehk tegemist on horisontaalse välisinvesteeringuga. Ettevõtte tõi välja mitu põhjust, miks investeeriti just vastavatesse sihtriikidesse. Esiteks, kuna tegemist on ehitusettevõttega, siis peale Eesti taasiseseisvumist õppisid ehitusettevõtted põhiliselt Skandinaavia ja Soome kogemustest. Skandinaaviast, eelkõige Soomest, õpiti head ehituskultuuri, -tava ja -oskuseid ning omandatud oskuseid annavad ettevõttele konkurentsieelise just eelkõige nendel turgudel, mis asuvad endise Nõukogude Liidu aladel. Eelise annab just see, et nendel riikidel ei olnud nii tihedat kokkupuudet Läänemaailmaga kui seda oli Eestil. Seetõttu on Eesti asukoht andnud erinevas valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele palju eeliseid välisturgudele sisenemiseks. Teiseks põhjuseks, miks valis ettevõtte Ukraina, on see, et antud riik omab Eestiga sarnast kultuuritausta, inimesi tuntakse hästi, paljud eestlased on võimelised suhtlema vene keeles ning eeliseks on ka geograafiline lähedus. Ka Soome omab Eestiga sarnast kultuuritausta, keelt ning geograafilist lähedust. Samuti oli Soome investeerimise põhjuseks Eesti ja Soome erinevad majandustasemed ehk hetkel on võimalik Soomes inimestele leida kergemini tööd kui näiteks Eestis, Lätis või Leedus. Nagu peatükis 1.3. selgus, et teadmiste ülekanne on seda suurem, mida kõrgem on sihtriigi majanduslik tase võrreldes lähteriigiga, siis võib antud ettevõtte puhul oodata suuremaid teadmiste ülekandeid just Soomest mitte aga Ukrainast. (Autori intervjuu ettevõttega AS Nordecon)

AS Nordecon kasutab tütarettevõtetes nii kohalikku tööjõudu kui ka Eesti tööjõudu. Ukrainas püütakse võimaluse korral ehitustöölised, -teenused ja -materjalid leida ikkagi asukohariigist, kuid Eestist saadetakse Ukrainasse nn *knowhow* ehk üksikud projektijuhid, spetsialistid ja ka administratiivne kontroll tütarettevõtete tegevuse üle. Erinevus esineb aga Soomega, kuna Soome tööjõud on kallim kui Eesti tööjõud ning seetõttu kasutatakse Soome tütarettevõttes põhiliselt Eestist pärit tööjõudu. Kuid samas ehitusmaterjalid ja muud ehitusteenused ostetakse ikkagi Soomest. (Autori intervjuu ettevõttega AS Nordecon)

AS Nordeconi välismaa allüksused ja Eesti ettevõtte suhtlevad omavahel regulaarselt ning suhtlemiseks kasutatakse erinevaid kommunikatsioonikanaleid. Igapäevaselt suheldakse omavahel telefoni, e-maili ja Skype'i teel ning regulaarselt korraldatakse ka kohtumisi. Kohtumised toimuvad vastavalt vajadusele kas iganädalaselt või korra kuus. Kohtumised toimuvad nii Eestis kui ka välisallüksustes. Näiteks kuna Ukraina tütarettevõtte juht käib iga nädal Eestis, siis temaga toimuvad ka kohtumised iga nädal. Omavahel suhtlevad kõigi tasemete töötajad vastavalt vajadusele ja vastavalt küsimuse iseloomule. Rohkem suhtlevad omavahel juhid, kuid samas kui esineb konkreetseid küsimusi, kus lahendatakse üksikuid ehitusprojekti alaseid küsimusi, siis suhtlevad omavahel ka spetsialistid. (Autori intervjuu ettevõttega AS Nordecon)

Koostöö tütarettevõtte ja emaettevõtte vahel on olnud eri aegadel erinev. Näiteks aastaid tagasi esines olukord, kus oli vaja saata Eestist sihtriiki rohkem töötajaid ning seetõttu oli ka omavaheline koostöö ja suhtlus väga tihe. Hetkel on aga nii Ukrainas kui ka Soomes palju töötajaid, kes tegelevad ainult konkreetse välisturu tööde ja tegevustega ning nad oskavad ise professionaalselt toimetada ning seetõttu ei ole enam igapäevane koostöö ja suhtlus nii tihe, kuna selleks ei ole vajadust. Suheldakse siis, kui tekib probleem, mida on vaja kiiresti lahendada. Muus osas toimuvad aga regulaarsed kohtumised, kus toimub aruandlus ja ülevaatamine. Seetõttu toimub tihe koostöö vaid konkreetsete koostööprojektide käigus. AS Nodrecon hindab väga oluliseks välisallüksuste ja Eesti ettevõtte omavahelist suhtlemist. (Autori intervjuu ettevõttega AS Nordecon)

Teadmiste ülekannet välismaa allüksuste ja Eesti ettevõtte vahel peab AS Nordecon väga oluliseks. Ettevõtte jaoks on oluline, et teadmisi kantakse välisallüksuste ja emaettevõtte vahel nii palju üle kui see on võimalik. Kuna Ukraina ja Soome omavad erinevat majandustaset ning ka erinevaid oskuseid ja teadmisi antud valdkonnas, siis esineb ka teadmiste ülekannetes olulisi erinevusi sõltuvalt sihtriigist. Kuna ettevõtte omab Ukrainas suurt konkurentsieelist võrreldes kohalike ettevõtetega või teiste riikide ehitusettevõtetega, siis seetõttu on ka teadmiste ülekanded Ukrainast Eestisse minimaalsed. Pigem toimuvad teadmiste ülekanded just Eesti ettevõttest Ukraina tütarettevõttesse. Vastupidiselt Ukrainale, on ettevõttel palju õppida Soomest. Seetõttu

toimuvad teadmiste ja kogemuste ülekanded pigem Soome tütarettevõttest Eestisse mitte aga vastupidi. (Autori intervjuu ettevõttega AS Nordecon)

Järgmisena palus töö autor ettevõttel hinnata kuivõrd olulised ülekanded on välisallüksustest Eestisse toimunud järgmistes valdkondades: patenteeritud tehnoloogia, muu tehnoloogia, turundusalane oskusteave, juhtimisalane oskusteave, õigus kasutada marginimesid, toote- ja protsessiarendusealane oskusteave. AS Nordecon hindas, et teadmiste ülekandeid välisallüksustest Eestisse ei ole toimunud õiguses kasutada marginimesid, kuid vastav ülekanne on toimunud Eestist Ukrainasse. Ukraina tütarettevõtte tegutseb Euroconi nime all, mis on kaitstud kaubamärk Baltikumi, Soome, Rootsi ja Venemaa turul. Kaubamärgi omanik on emaettevõtte ning Ukraina tütarettevõtte kasutab seda kokkuleppe alusel. Patenteeritud tehnoloogia alases oskusteabes ei ole toimunud ülekandeid välisallüksustest Eestisse, kuid samas toimub infovahetus antud teemal. Näiteks uurib emaettevõtte tütarettevõttelt, kas sihtriigis oleks võimalik kasutada teatud tehnoloogiat, mis muudaks teenuse odavamaks või ehitustööd lihtsamaks. Juhtimisalane ning protsessiarendusealane oskusteave liigub samuti Eesti ettevõttest tütarettevõttesse mitte aga vastupidi. Konkreetselt turundusalane oskusteave ehk teadmised kaubamärgi kujundamise, maine parandamise ja reklaamimise kohta liiguvad Eestist ettevõttest tütarettevõttesse. Samas välisallüksustest Eestisse kantakse üle informatsiooni sihtriikide turusituatsioonide kohta. (Autori intervjuu ettevõttega AS Nordecon)

Järgmisena palus autor ettevõttel hinnata kuivõrd oluliseks peab ettevõtte järgnevaid ülekande kanaleid: ettevõttesisesed andmebaasid, raportid ja *benchmarking*, meeskonnatöö erinevate allüksuste töötajate vahel, välistööjõu kasutamine Eesti allüksustes, Eesti allüksuse töötajate koolitamine teistes allüksustes. AS Nordecon hindas olulisteks ülekande kanaliteks ettevõttesiseseid andmebaase ja intranetti, raporteid ja *benchmarking*'ut. Suurem osa andmevahetusest toimub elektrooniliselt. Välistööjõu kasutamist Eesti ettevõttes ettevõtte ei rakenda. Samas antud küsimusele on ettevõtte mõelnud, kuid kuna kasulik oleks kasutada vaid Ukraina või Venemaa töötajaid, siis kujunevad takistusteks Euroopa ja Eesti tööjõu seaduse piirangud, mis muudavad välistööjõu kasutamise Eestis väga keeruliseks ja ka kulukaks. Seetõttu peavad antud töötajatel olema väga spetsiifilised oskused, et nende kasutamine Eestis tooks

ettevõttele ka kasu. Samas rakendab ettevõtte Eesti töötajate koolitamist Soome tütarettevõttes. Kuid töötajate koolitamist ei viida läbi koolituse raames, vaid nad saadetakse mingi projekti raames Soome tööle ning töö käigus omandatakse uusi oskuseid ja teadmisi, mida rakendatakse hiljem Eesti ettevõttes. Töötajate koolitamine toimub ka vastupidiselt ehk näiteks Ukraina töötajad tulevad Eesti ettevõttesse koolitusele. (Autori intervjuu ettevõttega AS Nordecon)

Ettevõtte AS Nordecon hindab, et teadmiste ülekanded välisallüksustest Eestisse on ettevõttele toonud kasu. Samas peab ettevõtte väga oluliseks ka uusi kogemusi ning need kogemused ei pruugi alati olla just positiivsed. Näitena lisas ettevõtte juhatuse esimees: „Lätis tegime me päris palju tööd ja töödemaht kasvasid, aga kui hakkaks pihta majandussurutis, siis olime suhteliselt kiiresti sunnitud Läti ettevõtte maha müüma ja seal oma äri lõpetama”. Ettevõtte hindab seda kogemust vaid positiivselt, kuna on oluline omada teadmisi ka selle kohta, kuna on õige aeg turult lahkuda. (Autori intervjuu ettevõttega AS Nordecon)

Järgnevalt võrdleb töö autor, kuidas eri ettevõtete juhtumiuuringute tulemused teadmiste siirde osas erinevad või sarnanevad. Samuti võrdleb autor enda juhtumiuuringute tulemusi „Välisinvestor 2006” üldiste tulemustega teadmiste siirde kanalite ja nende olulisuse osas.

Ettevõtete juhtumiuuringute tulemusi analüüsides selgub, et kõik kolm juhtumiuuringutes osalenud ettevõtet on Eestist väljapoole investeerides olnud eelkõige orienteeritud turule. Ettevõtted tõid oluliste motiividena välja sihtturu tundmise, turul kohaloleku, turu kiire kasvu ja sihtturu läheduse. Seetõttu esineb olulisi sarnasusi autori poolt läbi viidud juhtumiuuringute tulemustes ja „Välisinvestor 2006” uuringu tulemustes. Ka „Välisinvestor 2006” uuringus osalenud ettevõtted olid eelkõige orienteeritud turule. „Välisinvestor 2006” ja autori poolt läbi viidud juhtumiuuringute tulemused näitavad, et ettevõtted ei ole olnud Eestist väljapoole investeerides orienteeritud uute teadmiste või tehnoloogia omandamisele. Kuid samas ei tähenda see seda, et ettevõtted ei peaks uute teadmiste omandamist oluliseks.

Nagu ka eespool mainitud, on küsimused töötajate omavahelise suhtlemise kohta autori arvates väga olulised, kuna suurem omavaheline kokkupuude eri allüksuste töötajate

vahel võiks oluliselt soodustada teadmiste vahetamist välisallüksuste ja emettevõtte vahel. Kõik kolm ettevõtet, kes osalesid autori juhtumiuuringutes, vastasid, et ettevõtte välismaa allüksused ja Eesti ettevõtte suhtlevad omavahel regulaarselt. Samuti vastasid ettevõtted, et välismaa allüksuste ja Eesti ettevõtte poolt vahetatav informatsioon puudutab praktiliselt kõiki valdkondi ning omavahel suhtlevad nii juhid kui ka spetsialistid. Lisaks kinnitasid kõik kolm juhtumiuuringutes osalenud ettevõtet, et Eesti ettevõtte ja välisallüksuste vahel toimub pidev koostöö, mis omakorda soodustab teadmiste vahetamist välisallüksuste ja Eesti ettevõtte vahel. Samuti võib uute teadmiste omandamist ja ülekandmist suurendada kohaliku tööjõu kasutamine välisallüksustes. Autori juhtumiuuringutes osalenud ettevõtted kasutavad välisallüksustes põhiliselt kohalikku tööjõudu.

Teadmiste ülekannet välismaa allüksuste ja Eesti ettevõtte vahel pidasid oluliseks kõik kolm juhtumiuuringutes osalenud ettevõtet. Teadmiste ülekannete suurust välisallüksustest Eestisse hindasid ettevõtted aga erinevalt. AS Viljandi Aken ja Uks hindas, et suuremad teadmiste ülekanded on toimunud välisallüksustest Eestisse, samas kui AS Merko Ehitus hindas, et suuremad teadmiste ülekanded on toimunud just Eestist välisallüksustesse. AS Nordecon hindas aga, et teadmiste ülekannete suund ja suurus sõltuvad sihtriigist. Kokkuvõtvalt võib teooria ja autori poolt läbi viidud juhtumiuuringute põhjal eeldada, et teadmiste ülekannete suund ja suurus sõltuvad suuresti sellest, milline on sihtriigi majanduslik tase võrreldes lähteriigiga.

Kõik kolm autori juhtumiuuringutes osalenud ettevõtet hindasid, et kõige suuremad teadmiste ülekanded välisallüksustest Eesti ettevõttesse on toimunud turundusalases oskusteabes. Analüüsi põhjal selgub, et autori poolt läbi viidud ettevõtete juhtumiuuringute ja „Välisinvestor 2006” uuringu tulemused ühtivad. Ka „Välisinvestor 2006” uuringus hindasid ettevõtted, et kõige suurem ülekanne on toimunud turundusalases oskusteabes. Turundusalase oskusteabe all küsis autor eraldi teadmiste ülekannet turusituatsioonide kohta. Ettevõtted hindasid, et välisallüksustest Eestisse on üle kantud teadmisi klientide, konkurentide, turultegutsemise regulatsioonide ja seadusandluse kohta. Samas hindasid aga kõik kolm juhtumiuuringutes osalenud ettevõtet, et teadmiste ülekandeid välisallüksustest Eestisse ei ole toimunud juhtimisalases oskusteabes, patenteeritud tehnoloogias, muus tehnoloogias ja õiguses

kasutada marginimesid. Tootearendusealases oskusteabes toimunud ülekannet välisallüksustest Eestisse hindas oluliseks vaid AS Viljandi Aken ja Uks. Lisaks tõi ettevõtte AS Nordecon välja, et läbi töötajate koolitamise Soomes omandatakse uusi teadmisi ka tehnoloogia kasutamise alases oskusteabes. Samuti selgus „Välisinvestor 2006” ja autori poolt läbi viidud juhtumiuuringute tulemusi analüüsides, et ei esine olulisi teadmiste ülekannete erinevusi välisallüksustest Eestisse vastavalt sellele, kas tegemist on teenus- või tööstusettevõttega.

Kõik kolm autori juhtumiuuringutes osalenud ettevõtet hindasid väga olulisteks teadmiste ülekande kanaliteks ettevõttesiseseid andmebaase ja intranetti, raporteid ja *benchmarking*’ut ning meeskonnatööd erinevate allüksuste töötajate vahel. Välistööjõu kasutamist Eesti allüksustes hindas oluliseks vaid AS Merko Ehitus. Eesti ettevõtte töötajate koolitamist välisallüksustes hindas oluliseks AS Nordecon. AS Viljandi Aken ja Uks hindas antud ülekande kanalit küll oluliseks, kuid mitte nii oluliseks kui AS Nordecon. Samas hindas antud ettevõtte oluliseks teadmiste ülekande kanaliks Eesti ettevõtte töötajate koolitamist Eestis välisallüksuste töötajate poolt. Analüüsi põhjal selgub, et autori poolt läbi viidud ettevõtete juhtumianalüüsides ja „Välisinvestor 2006” uuringu tulemustes esineb nii sarnasusi kui ka erinevusi. Ka „Välisinvestor 2006” uuringus hindasid ettevõtted väga olulisteks ülekande kanaliteks meeskonnatööd erinevate allüksuste töötajate vahel, ettevõttesiseseid andmebaase ja intranetti, kuid vähem olulisemaks hinnati raporteid ja *benchmarking*’ut. Sarnaselt autori poolt läbi viidud ettevõtete juhtumianalüüsides tulemustele, hindasid ka „Välisinvestor 2006” uuringus osalenud ettevõtted vähem olulisemateks ülekande kanaliteks Eesti ettevõtte töötajate koolitamist välisallüksustes ja välistööjõu kasutamist Eesti allüksustes. Kõik kolm autori juhtumiuuringutes osalenud ettevõtet hindasid, et teadmiste ülekanne välisallüksustest Eestisse on ettevõttele toonud kasu uue informatsiooni ja kogemuste näol.

Ettevõtete juhtumiuuringute tulemusi analüüsides selgus, et sarnaselt „Välisinvestor 2006” uuringule on kõige suuremad teadmiste ülekanded toimunud turundusalases oskusteabes. Ettevõtted hindasid, et välisallüksustest Eestisse on üle kantud teadmisi klientide, konkurentide, turultegutsemise regulatsioonide ja seadusandluse kohta. Kõige olulisemateks teadmiste ülekande kanaliteks hindasid juhtumiuuringutes osalenud

ettevõtted ettevõttesiseseid andmebaase ja intranetti, raporteid ja *benchmarking*'ut ning meeskonnatööd erinevate allüksuste töötajate vahel.

KOKKUVÕTE

Teadmised on muutunud ettevõtete üheks tähtsaimaks ressursiks ning neid kasutatakse peamiselt selleks, et tõsta ettevõtete tulemuslikkust ja konkurentsivõimet. Teadmiste kohta ei leidu tänapäevani täpset definitsiooni, kuid ühe võimaliku definitsiooni järgi on teadmised kui õigustatud tõene uskumus. Teadmised sisaldavad endas informatsiooni ja oskusteavet ning põhilised klassifitseeritakse neid väljendatavateks ja väljendamatuteks. Teadmisi iseloomustavad veel nende kodifitseeritavuse määr, õpetatavus, keerukus, süsteemne sõltuvus, vaadeldavus ja nende jäikuse määr. Teadmised võivad asuda organisatsioonis erinevatel tasemetel ehk teadmised võivad asuda üksikisiku, grupi ja organisatsiooni tasandil.

Teadmised loovad ettevõtte jaoks väärtust vaid siis, kui neid kasutatakse õiges kohtades. Antud protsess nõuab aga efektiivseid teadmiste ülekanded. Teadmiste ülekanne on protsess, mille kaudu üks üksus mõjutab teist üksust oma kogemustega ning sisaldab endas algatamise, rakendamise, käivitamise ja integratsiooni etappi. Teadmiste siire organisatsioonis avaldub vastuvõtva üksuse teadmistes või tulemuslikkuses toimunud muutuste kaudu. Sõltuvalt sellest, milliste omadustega teadmisi üle kantakse ning millisel tasandil teadmised organisatsioonis asuvad, sõltub ka teadmiste ülekannete keerukus.

Teadmiste ülekanne võib toimuda läbi erinevate kanalite, kuid kõige efektiivsemaks kanaliks peetakse otseseid välisinvesteeringuid. Otsene välisinvesteering on selline investeering, kus ühe riigi residendist ettevõtja asutab või ostab olulise osa ettevõtte omandiõigusest teises riigis. Otsese välisinvesteeringute tekkimist seletavaid teooriad on mitmeid, kuid tunnustatuimaks teooriaks on John Dunning’u eklektiline paradigma, mille järgi tajub ettevõtte konkurentsieelist, asukohaeelist ja internaliseerimise eelist. Eklektilist paradigmat selgitab investeeringute arengurada, mille järgi eelistavad riigid sõltuvalt arenguetaapist kas väljapoole või sissepoole tehtud välisinvesteeringuid. Otsese

välisinvesteeringute puhul eristatakse horisontaalseid ja vertikaalseid välisinvesteeringuid. Rahvusvahelised ettevõtted võivad välisallüksuseid luua kas täiesti uue investeeringuna või juba eksisteeriva ettevõttega ühinemise teel.

Kõige suuremad teadmiste ülekandmise võimalused esinevad rahvusvahelise ettevõtte siseselt. Rahvusvahelised ettevõtted võimaldavad teadmisi üle kanda ja neid kasutada palju efektiivsemalt ja tulemuslikumalt, kui seda oleks võimalik teha läbi ettevõtte välise turumehhanismi. Ettevõtte välised turumehhanismid ei ole nii efektiivsed, kuna tihti sisaldavad teadmised endas ettevõtte spetsiifilisi oskuseid, mis ei ole turul kaubeldavad. Rahvusvahelises ettevõttes toimunud teadmiste ülekanded võivad sisaldada toote- ja protsessiarendusealast oskusteavet, turundusalast oskusteavet, juhtimisalast oskusteavet, tehnoloogiaalast oskusteavet ja patenteeritud tehnoloogiat. Teadmiste ülekannete suurus ja mitmekesisus sõltuvad teadmiste väärtusest ettevõtte jaoks, osalejate motivatsioonist, osalejate suutlikkusest teadmisi üle kanda ja vastu võtta, ülekande kanalite olemasolust, kommunikatsiooni meetmetest, sihtriigi ja lähteriigi majanduslikust tasemest ning ettevõtte omadustest. Näiteks sõltub teadmiste ülekanne ettevõtte vanusest, tütarettevõtte suuruselt, tütarettevõtte loomise viisist, kohaliku tööjõu kasutamisest ning ettevõtte üksuste omavahelistest suhetest.

Leidmaks, milles seisnevad Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute tagajärjel toimunud teadmiste siirded välisallüksustest Eestisse, analüüsis töö autor „Välisinvestor 2006” andmebaasi ja viis kolme ettevõttega (AS Viljandi Aken ja Uks, AS Merko Ehitus, AS Nordecon) läbi süvaintervjuid. Autori poolt läbi viidud ettevõtete juhtumiuuringute tulemused näitasid, et kõigi kolme ettevõtte puhul suhtlevad välisallüksused ja Eesti ettevõtte omavahel regulaarselt ning vahetatav informatsioon puudutab praktiliselt kõiki valdkondi. Lisaks viivad Eesti ettevõtte ja välisallüksused läbi ka koostööprojekte. Suurem omavaheline kokkupuude eri allüksuste töötajate vahel võib oluliselt soodustada teadmiste vahetamist välisallüksuste ja emaettevõtte vahel.

Autori poolt läbi viidud ettevõtete juhtumiuuringute tulemused näitasid, et teadmiste siiret välismaa allüksuste ja Eesti ettevõtte vahel pidasid oluliseks kõik kolm juhtumiuuringutes osalenud ettevõtet. Nii „Välisinvestor 2006” kui ka autori poolt läbi viidud ettevõtete juhtumiuuringute tulemused näitasid, et kõige suuremad teadmiste siirded välisallüksustest Eestisse on toimunud turundusalases oskusteabes. Lisaks selgus

autori poolt läbi viidud juhtumiuuringutes, et kõige suuremad teadmiste ülekanded turundusalases oskusteabes on toimunud teadmiste ülekannetes turusituatsioonide kohta. Ettevõtted hindasid, et välisallüksustest Eestisse on üle kantud teadmisi klientide, konkurentide, turultegutsemise regulatsioonide ja seadusandluse kohta. Erinevalt „Välisinvestor 2006” uuringu tulemustele hindasid juhtumiuuringutes osalenud ettevõtted, et teadmiste ülekandeid välisallüksustest Eestisse ei ole toimunud patenteeritud tehnoloogias, muus tehnoloogias ja õiguses kasutada marginimesid. Vaid üks ettevõtte hindas, et teadmiste ülekanne on toimunud ka toote- ja protsessiarendusealases oskusteabes. Lisaks selgus autori poolt läbi viidud juhtumiuuringute tulemustest, et ühe ettevõtte puhul on toimunud teadmiste ülekanne välisallüksusest Eestisse ka tehnoloogia kasutamise alases oskusteabes. Samuti selgus „Välisinvestor 2006” ja autori poolt läbi viidud juhtumiuuringute tulemusi analüüsides, et ei esine olulisi teadmiste ülekannete erinevusi välisallüksustest Eestisse vastavalt sellele, kas tegemist on teenus- või tööstusettevõttega.

Nii „Välisinvestor 2006” kui ka autori poolt läbi viidud ettevõtete juhtumiuuringute tulemused näitasid, et kõige olulisemad teadmiste ülekande kanalid ettevõtete jaoks on meeskonnatöö erinevate allüksuste töötajate vahel ning ettevõttesisesed andmebaasid ja intranet. Juhtumiuuringutes osalenud ettevõtted hindasid olulisteks ülekande kanaliteks ka raporteid ja benchmarking’i. Vähem olulisemateks ülekande kanaliteks hindasid nii „Välisinvestor 2006” kui ka autori poolt läbi viidud juhtumiuuringutes osalenud ettevõtted Eesti ettevõtte töötajate koolitamist välisallüksustest ja välistööjõu kasutamist Eesti allüksustes. „Välisinvestor 2006” andmete analüüs ja autori poolt 2012. aastal läbi viidud juhtumiuuringute tulemused eri tüüpi teadmiste siirde osas näitavad, et need on olnud ajas paljuski sarnased. Samas juhtumiuuringute tulemused täiendavad oluliselt „Välisinvestor 2006” küsitluse andmeid ja võimaldasid saada detailsemat infot teadmiste siirdega seonduva kohta. Käesolev bakalaureusetöö näitas muuhulgas ka, et tugevam teadmiste siire toimub Eestist kõrgemal arengutasemel sihtriigis (Soomes) paiknevatest tütarettevõtetest.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alas, R.** Juhtimise alused. Tallinn: Külim, 1997, 192 lk.
2. **Alavi, M., Leidner, D. E.** Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. – MIS Quarterly, 2001, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.
3. **Allikas, A., Hein, P., Hellermann, K., Pikk, H., Reiljan, E., Sõro, H., Varblane, U., Vissak, T.** Otsesed välisinvesteeringud Eesti majanduses. Tallinn, 1998, 146 lk.
4. **Almeida, P., Song, J., Wu, G.** Learning-by-hiring: When Is Mobility More Likely to Facilitate Interfirm Knowledge Transfer? – Management Science, 2003, Vol. 49, No. 4, pp. 351-365.
5. **Almeida, P.** Knowledge Sourcing By Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the U.S. Semiconductor Industry. – Strategic Management Journal, 1996, Vol. 17, pp. 155-165.
6. **Amidon, D. M., Formica, P., Mercier-Laurent, E.** Knowledge Economics: Emerging Principles, Practices and Policies I. Tartu: Tartu University Press, 2005, 380 p.
7. **Anga, Alar.** (AS Viljandi Aken ja Uks müügijuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Viljandi, 22.03.2012.
8. **Argote, L., Ingram, P.** Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. – Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2000, Vol. 82, No. 1, pp. 150-169.
9. **Argote, L., McEvily, B., Reagans, R.** Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. – Management Science, 2003, Vol. 49, No. 4, pp. 571-582.
10. AS Nordecon. [www.nordecon.ee]. 02.04.2012

11. **Aydin, N. Terpstra, V.** Marketing Know-how Transfers by Multinationals: A Case Study in Turkey. – *Journal of International Business Studies*, 1981, Vol. 12, No. 3, pp. 35-48.
12. **Balance of Payments Manual.** International Monetary Fund. 188 p
13. **Baldwin, R. E., Braconier, H., Forslid, R.** Multinationals, Endogenous Growth and Technological Spillovers: Theory and Evidence. – Discussion Paper, 1999, No. 2155, pp. 1-25.
14. **Björkman, I., Barner-Rasmussen, W., Li, L.** Managing Knowledge Transfer in MNCs: The Impact of Headquarters Control Mechanisms. – *Journal of International Business Studies*, 2004, Vol. 35, No. 5, pp. 443-455.
15. **Björkman, I., Minbaeja, D., Pedersen, T., Fey, C. F., Park, H. J.** MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM. – *Journal of International Business Studies*, 2003, Vol. 34, No. 6, pp. 586-599.
16. **Blomström, M., Kokko, A.** The Impact of Foreign Investment on Host Countries: A Review of the Empirical Evidence. 1996, 44 p.
17. **Branstetter, L.** Is Foreign Direct Investment a Channel of Knowledge Spillovers? Evidence from Japan's FDI in the United States. – Columbia Business School and NBER, 2004, 43 p.
18. **Buckley, P. J., Carter, M. J.** A Formal Analysis of Knowledge Combination in Multinational Enterprises. – *Journal of International Business Studies*, 2004, Vol. 35, No. 5, pp. 371-384.
19. **Buckley, P. J., Casson, M. C.** Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. – *Journal of International Business Studies*, 1998, Vol. 29, No. 3, pp. 539-561.
20. **Carlile, P. R., Rebentish, E. S.** Into the Black Box: The Knowledge Transformation Cycle. – *Management Science*, 2003, Vol. 49, No. 9, pp. 1180-1195.
21. **Caves, R. E.** Causes of Direct Investment: Foreign Firms Shares in Canadian and United Kingdom. – *The Review of Economics and Statistics*, 1974, Vol. 56, No. 3, pp. 279-293.
22. **Chesbrough, H. W.** The Era of Open Innovation. – MIT Sloan Management review, 2003, pp. 35-41.

23. **Cohen, W. L., Levinthal, D. A.** Innovation and Learning: The Two Faces of R&D. – The Economic Journal, 1989, Vol. 99, No. 387, pp. 569-596.
24. **Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., Tihanyi, L.** Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: The Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance. – Journal of International Business Studies, 2004, No. 35, pp. 428-442.
25. **Dunning, J. H.** Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? – Journal of International Business Studies, Vol. 29, No. 1, 1998, pp. 45-66.
26. **Dunning, J. H.** The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. – Journal of the Economics of Business. Vol. 8, No. 2, 2001, pp. 173-190.
27. **Dunning, J. H.** The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. – International Business Review, No. 9, 2000, pp. 163-190.
28. **Dunning, J. H.** The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. – Journal of International Business Studies, 1988a, pp. 1-31.
29. **Dunning, J. H.** The Theory of International Production. – The International Trade Journal, Vol. 3, No. 1, 1988b, pp. 21-66.
30. Edukaim aknatootja Viljandi Aken ja Uks. [<http://www.ehitusuudised.ee/article/2010/10/1/edukaim-aknatootja-viljandi-aken-ja-uks>]. 13.03.2012.
31. **Forsgren, M.** Theories of Multinational Firm. A Multidimensional Creature in the Global Economy. UK: Edward Elgar Publishing, 2008, 196 p.
32. **Grosse, R., Kajawa, D.** International Business: Theory and Managerial Applications. Homewood: Irwin, 1988, 764 p.
33. **Gupta, A., K., Govindarajan, V.** Knowledge Flows within Multinational Corporations. – Strategic Management Journal, 2000, Vol. 21, No. 4, pp. 473-496.
34. **Hippel, E.** Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation. – Management Science, 1994, Vol. 40, No. 4, pp. 429-233.
35. **Inkpen, A. C., Dinur, A.** Knowledge Management Processes and International Joint Ventures. – Organization Science, 1998, Vol. 9, No. 4, pp. 454-468.

36. **Jensen, R., Szulanski, G.** Stickiness and the Adaptation of Organizational Practices in Cross-border Knowledge Transfers. – Journal of International Business Studies, 2004, Vol. 35, No. 6, pp. 508-523.
37. **Kogut, B., Zander, U.** Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. – Organization Science, 1995, Vol. 6, No. 1, pp. 76-92.
38. **Kogut, B., Zander, U.** Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. – Journal of International Business Studies, 1993, Vol. 24, No. 4, pp. 625-645.
39. **Kogut, B., Zander, U.** Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. – Organization Science, 1992, Vol. 3, No. 3, pp. 383-397.
40. **Kokko, A.** The Home Country Effects of FDI in Developed Economies. - Working Paper, 2006, No. 225, pp. 1-36.
41. **Kwan, M. M., Balasubramanian, P.** Process-Oriented Knowledge Management: A Case Study. – The Journal of the Operational Research Society, 2003, Vol. 54, No. 2, pp. 204-211.
42. **Lipsey, R. E.** Home and Host Country Effect of FDI. - Working Paper, 2002, No. 9293, pp. 1-76.
43. **Mäkelä, K.** Knowledge Sharing Through Expatriate Relationships. – Int. Studies of Mgt. & Org., 2007, Vol. 37, No. 3, pp. 108-125.
44. Maksebilanss. Eesti Pank. [http://statistika.eestipank.ee/?lng=et#treeMenu/MAKSEBIL_JA_INVPOS/145/436]. 3.03.2012.
45. Maksebilanss. Eesti Pank. [http://www.eestipank.info/pub/et/dokumendid/statistika/maksebilanss/statistika/statistika.html?ok=1]. 3.01.2011.
46. Merko Ehitus. [www.merko.ee]. 25.03.2012.
47. **Moosa, I. A.** Foreign Direct Investment. Theory, Evidence and Practice. Wiltshire: Antony Rowe Ltd., 2002, 311 p.
48. **Mudambi, R., Navarra, P.** Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-Seeking within MNCs. – Journal of International Business Studies, 2004, Vol. 35, No. 5, pp. 385-406.

49. **Narula, R.** Multinational Investment and Economic Structure. New York: Routledge, 1996, 217 p.
50. **Navaretti, G. B., Venables, A. J.** Multinational Firms in the World Economy. Princeton: Princeton University Press, 2004, 335 p.
51. **Nonaka, I.** A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. – Organizational Science, 1994, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.
52. **Phelps, O. W.** A Theory of Business Communication. – The Journal of Business of the University of Chicago, 1942, Vol. 15, No.4, pp. 343-360.
53. **Polanyi, M.** The Logic of Tacit Inference. – Philosophy, 1966a, Vol. 41, No. 155, pp. 1-18.
54. **Polanyi, M.** The Tacit Dimension. New York: Doubleday & Company, 1966b, 25 p.
55. **Powell, W. W.** Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries. – California Management Review, 1998, Vol. 40, No. 3, pp. 228-240.
56. **Reiljan, J.** Välismajanduse monetaarse teooria alused. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 1995, 251 lk.
57. **Rugman, A. M., Verbeke, A.** Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives. – Journal of International Business Studies, 2003, Vol. 34, No. 2, pp. 125-137.
58. **Simonin, B. L.** An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances. – Journal of International Business Studies, 2004, Vol. 35, No. 5, pp. 407-427.
59. **Simonin, B. L.** Transfer of Marketing Know-how in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity. – Journal of International Business Studies, 1999, Vol. 30, No. 3, pp. 463-490.
60. **Szulanski, G.** Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. – Strategic Management Journal, 1996, Vol. 17, pp. 27-43.
61. **Tang, F.** Knowledge Transfer in Intra-Organization Networks. - Systems Research and Behavioral Science, 2011, No. 28, pp. 270-282.

62. **Toomik, Tõnu.** (AS Merko Ehitus nõukogu liige). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 02.03.2012.
63. Tütarettevõtte asutamine Soomes. [https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=495367&messageId=607148]. 25.03.2012.
64. **Vahter, P., Masso, J.** Home Versus Host Country Effects of FDI: Searching for New Evidence of Productivity Spillovers. - Working Papers of Eesti Pank, 2005, No. 13, pp. 1-47.
65. **Varblane, U.** Eestist tehtud välisinvesteeringute uuring „Välisinvestor 2006”, 2006.
66. **Varblane, U., Roolaht, T., Reiljan, E., Jüriado, R.** Estonian Outward Foreign Direct Investments. Tartu: Tartu University Press, 2001, 59 p.
67. **Varblane, U., Roolaht, T., Vissak, T., Vahter, P., Tamm, K., Paltser, I., Pavlov, D., Rõigas, K., Kljain, A., Tammets, M., Varblane, U.** Otsesed välisinvesteeringud Eestis. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2010, 153 lk.
68. Viljandi Aken ja Uks. [www.vau.ee]. 25.03.2012.
69. **Vink, Jaano.** (AS Nordecon juhatuse esimees). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 02.04.2012.
70. **Vissak, T.** Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research. - The Qualitative Report, Vol. 15, No. 2, 2010, pp. 370-388.
71. **Williamson, O. E.** Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press, 1975. Viidatud Forsgren, M. Theories of multinational firm. A multidimensional creature in the global economy. UK: Edward Elgar Publishing, 2008, 196 p vahendusel.
72. **Yin, R. K.** Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, 1994, 171 p.
73. **Yokota, K., Tomohara, A.** A Decomposition of Factors Influencing Horizontal and Vertical FDI: A Separate Analysis. - Eastern Economic Journal, No. 35, 2009, pp. 462-278.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu põhiküsimused.

ETTEVÕTTE ÜLDANDMED

- 1) Ettevõtte nimi:
- 2) Ettevõtte põhitegevusala:
- 3) Ettevõtte on:
 - a) Tootmisettevõtte
 - b) Teenindusettevõtte
- 4) Ettevõtte asutamisaasta:
- 5) Suurima välisosaniku päritoluriik ja ligikaudne osakaal aktsia-või osakapitalis:
- 6) Vastaja nimi:
- 7) Vastaja ametikoht:

VÄLISTURGUDEL TEGUTSEMINE

- 8) Mitu välisallüksust on Teie ettevõtte teistes riikides asutanud?
- 9) Millistes riikides Teie ettevõtte välisallüksused asuvad?
- 10) Millal asutati välisallüksused?
- 11) Millisel põhjusel investeeris Teie ettevõtte just vastavatesse riikidesse?
- 12) Kas Teie ettevõtte on loonud välisallüksused uue investeeringuna või eksisteeriva ettevõtte ostmise kaudu?
- 13) Kas Teie ettevõtte välisallüksused tegelevad:
 - a) sama tegevusega, millega tegeleb Eesti ettevõtte;
 - b) pakuvad Eesti ettevõttele sisendeid;
 - c) kasutavad Eesti ettevõtte sisendeid.

EESTI ETTEVÕTTE JA VÄLISALLÜKSUSTE OMAVAHELINE SUHTLEMINE

- 14) Kuidas suhtlevad omavahel välismaa allüksused ja Eesti ettevõtte ehk milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutatakse?
- 15) Kui regulaarselt suhtlevad omavahel välismaa allüksused ja Eesti ettevõtte?

TEADMISTE ÜLEKANDED

- 16) a) Kas Teie ettevõtte jaoks on uute teadmiste ja kogemuste ülekandmine üksuste vahel oluline?
- Kui ei:*
- b) Miks ei ole Teie ettevõtte jaoks oluline teadmiste ülekandmine üksuste vahel?
- 17) Kas välisallüksustest Eesti ettevõttesse on toimunud teadmiste ülekandeid?
- 18) Palun hinnake, millisel määral on välisinvesteeringu tagajärjel toimunud teadmiste ülekanne välisallüksustest Eesti ettevõtetesse:
- a) Patenteeritud tehnoloogia
 - b) Muu tehnoloogia
 - c) Turundusalane oskusteave
 - d) Juhtimisalane oskusteave
 - e) Õigus kasutada marginimesid
 - f) Toote- ja protsessiarendusealane oskusteave
 - g) Muu
- 19) Milliseid kanaleid kasutatakse teadmiste ülekandmiseks ning kui olulised need kanalid on?
- a) Ettevõttesisesed andmebaasid
 - b) Raportid ja *benchmarking*
 - c) Meeskonnatöö erinevate allüksuste töötajate vahel
 - d) Välistööjõu kasutamine Eesti allüksuses
 - e) Eesti allüksuse töötajate koolitamine teistes allüksustes
 - f) Muu
- 20) Kas teadmiste ülekanded on toonud ettevõttele kasu?

SUMMARY

THE ROLE OF OUTWARD AND FOREIGN DIRECT INVESTMENTS AS A CHANNEL OF KNOWLEDGE TRANSFER TO THE HOME COUNTRY OF INVESTMENT

This thesis emphasizes the role of outward foreign direct investments as a means of knowledge transfer.

The importance of the subject matter of this study is based on the continued long-term growth of the share of foreign direct investment in the global economy. There have been outward foreign direct investments from Estonia since 1996 (Bank of Estonia 2011). The stock and yearly inflows of the direct investment made in Estonia have been remarkably higher compared to the stock and yearly flows of the Estonian outward direct investment. Therefore the various research studies in the field have so far predominantly focused on the foreign direct investment made in Estonia. Estonian outward direct investments have been researched far less than they should. Therefore the author feels that more research needs to be conducted in order to increase the understanding of Estonian outward direct investment.

According to the author's opinion it is relevant to study the role of outward foreign direct investments as a means of knowledge transfer, because technology and know-how are important determinants of country's economic development. Technology and know-how supports substantially the international competitiveness of enterprises and countries. The transfer of the technology and knowledge from home country to host country has been a popular research area, however, the knowledge transfer back from host to home country suffers because of a shortage of research.

The objective of this study is to determine what kind of knowledge is transferred as a result of outward foreign direct investments of Estonia's firms from the affiliates of Estonia's firms abroad back to Estonia.

In order to achieve this objective, the author set up the following research tasks:

- 1) to explain the importance and nature of foreign direct investment;
- 2) to explain the key aspects of knowledge and its transfer;
- 3) to find out, based on previous theoretical and empirical studies, the role of knowledge transfer through foreign direct investments;
- 4) to give a brief overview of the dynamics of the structure and flows of the Estonian outward foreign direct investment;
- 5) to find out what knowledge is transferred during foreign direct investments to Estonia based on the results of the „Välisinvestor 2006” and case studies of Estonia's businesses;

Currently, knowledge is the most valuable asset of businesses, it is used to increase their effectiveness and competitiveness. This knowledge establishes values for enterprises but only when it is used in the 'right places'. The above-mentioned process requires the effective transfer of knowledge to be successful. Knowledge transfer is the process through which one unit is affected by the experience of another and consists of four stages: initiation, implementation, ramp-up and integration.

There are different channels for knowledge transfer, but foreign direct investments are considered to be one of the most important channels of knowledge. A foreign direct investment is an investment, where a resident enterprise of the economy of one country owns at least 10 per cent of a business belonging to the economy of a different country.

In the empirical part of the research, the author at first provides an overview of the dynamics of the structure and flows of Estonian outward foreign direct investment. Depending on the general economic conditions, the flows of Estonian outward foreign direct investment and foreign direct investment in Estonia have both increased and decreased. The flows of foreign direct investment made in Estonia during 1995-2009 are remarkably higher compared to the flows of Estonian outward foreign direct investment

from the same time period. However, within past few years there has been an evident trend of the equalization between the flows of Estonian outward foreign direct investment and the flows of foreign direct investment made in Estonia. Foreign direct investment in Estonia originates mainly from Sweden and Finland and the Estonian outward foreign direct investment is made for the most part in Latvia and Lithuania.

The analysis of the „Välisinvestor 2006” database and in-depth interviews with three enterprises, AS Viljandi Aken ja Uks, AS Merko Ehitus, AS Nordecon, were used to determine what the transfer of knowledge from other countries to Estonia is based on. Results of these case studies conducted by the author displayed that all three enterprises that were involved in the study found it important to have knowledge transfer between home and host countries. Both the database of „Välisinvestor 2006” and the results of case studies showed that the major knowledge transfer from host countries of Estonia’s outward foreign direct investment back to Estonia has occurred in marketing know-how. Furthermore, according to the case study findings the main knowledge transfer related to marketing know-how is about the local market situations. The representatives of interviewed enterprises reported that the main transferred knowledge from subsidiaries is about clients, competitors, regulations of operating in the market and legislation. In addition, one of the above mentioned enterprises (AS Nordecon) named also the knowledge transfer about technological know-how from host to home country. Based on analyzing the results from the database of survey „Välisinvestor 2006” of University of Tartu and author’s case studies it can be said that there is no major differences in the case of knowledge transfer from subsidiaries between service and manufacturing companies. Based on the database of „Välisinvestor 2006” and the case studies conducted by the author, the most important knowledge transfer channels are teamwork between employees of the different subdivisions, the in-house database and intranet.